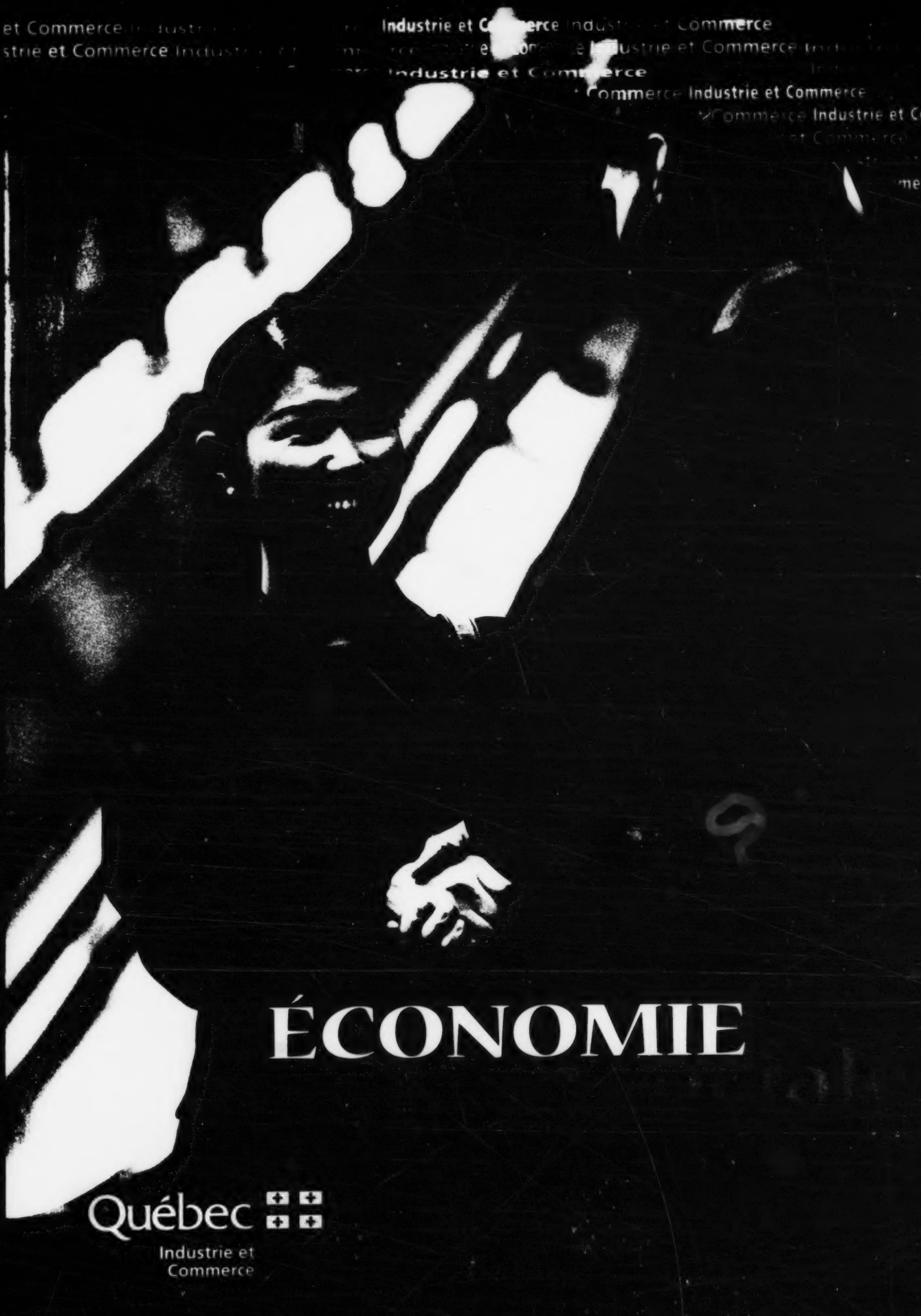

ÉCONOMIE
Québec
Industrie et
Commerce

103-01176/

PORTRAIT
DES ENTREPRISES
EN AIDE DOMESTIQUE

Québec

Industrie
et Commerce
Québec

Réalisé par : Daniel Thouin
Jocelyne Chagnon

Avec la collaboration de : France Filion, Yves Cournoyer, Guillaume Perreault, André Mercier et Sylvie Richard du MIC, Julie Chartrand-Beauregard (MFQ). François Émond (MSSS)

Préparé par : La Direction des coopératives du MIC pour le Fonds de consolidation des entreprises d'économie sociale en aide domestique

Publié par : La Direction des communications du MIC

Pour obtenir de l'information additionnelle, vous pouvez communiquer avec nous à l'adresse suivante :

Direction des coopératives
Ministère de l'Industrie et du Commerce
710, place D'Youville, 7e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4

Téléphone : (418) 691-5978
Courriel : dir.coop-que@mic.gouv.qc.ca
Internet : www.mic.gouv.qc.ca/cooperatives

Dans cette publication, la forme masculine désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes. L'usage du masculin a pour seul but d'alléger le texte.

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2002
ISBN 2-550-39448-8

© Gouvernement du Québec, 2002

TABLE DES MATIÈRES

PAGE

AVANT-PROPOS

Définition de l'entreprise d'économie sociale 7
L'entreprise d'économie sociale reconnue (EESR) 8
Fonds de consolidation des EESAD 9

SECTION 1 Portrait national des EESAD

Contexte 11
1.1 Présentation des indicateurs utilisés 11
1.2 Portrait national des EESAD 15
1.3 Portrait des EESAD par catégories 16
1.4 Analyse comparative par catégories 17
1.5 Portrait des EESAD de la catégorie des moins de 30 000 heures 19
1.6 Portrait des EESAD de la catégorie des 30 000 à moins de 45 000 heures 20
1.7 Portrait des EESAD de la catégorie des 45 000 à moins de 60 000 heures 22
1.8 Portrait des EESAD de la catégorie des 60 000 heures et plus 23

SECTION 2 Portrait régional des EESAD

Contexte 25
2.1 Portrait régional des EESAD 25
2.2 Nombre d'heures de services rendus par rapport à la population cible 28
2.3 Proportion des subventions dans les revenus des entreprises 29
2.4 Coût des services rendus par rapport aux revenus autonomes 30
2.5 Coût des ressources nécessaires pour réaliser une heure de services 30
2.6 Répartition des emplois 32

SECTION 3 Portrait des EESAD par formes juridiques

Contexte 33
3.1 Répartition des EESAD par formes juridiques et par catégories 33
3.2 Répartition régionale par formes juridiques 34
3.3 Données et ratios par formes juridiques 35

SECTION 4 Réponses au questionnaire et outil diagnostique

4.1 Méthodologie 39
4.2 Centres locaux de services communautaires (CLSC) 40
4.3 Territoire 41
4.4 Emploi 43
4.5 Direction 46
4.6 Commercialisation 48
4.7 Outils informatiques 51

CONCLUSION 53

Annexe A Programmes et partenaires

A.1 Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD) 55
A.2 Les différents intervenants et leur rôle 56
A.3 Agrément des entreprises de services à domicile 57

Annexe B Statistiques de la Régie de l'assurance maladie du Québec concernant le Programme d'exonération financière des services d'aide domestique

Tableau B.1 Profil de la clientèle des EESAD, 1998-2002 58
Tableau B.2 Nombre de dossiers de clients actifs dans les EESAD et nombre d'heures de services rendus, 1998-2002 59
Graphique B.1 Évolution des dossiers de clients actifs, 1998-2002 60
Graphique B.2 Montants engagés et montants versés par le PEFSAD, 1998-2002 60
Graphique B.3 Évolution du nombre d'entreprises accréditées au PEFSAD, 1998-2002 61

Annexe C Questionnaire 62

Annexe D Outil diagnostique utilisé par le Fonds de consolidation des entreprises d'économie sociale en aide domestique 66

Annexe E Exemples d'utilisation des ratios 67

LISTE DES TABLEAUX

		PAGE
Tableau 1	Portrait national des EESAD, 2000-2001	15
Tableau 2	Portrait des EESAD par catégories, 2000-2001	17
Tableau 3	Portrait des EESAD de la catégorie des moins de 30 000 heures, 2000-2001	19
Tableau 4	Portrait des EESAD de la catégorie des 30 000 à moins de 45 000 heures, 2000-2001	20
Tableau 5	Portrait des EESAD de la catégorie des 45 000 à moins de 60 000 heures, 2000-2001	22
Tableau 6	Portrait des EESAD de la catégorie des 60 000 heures et plus, 2000-2001	23
Tableau 7	Portrait national des EESAD par régions, 2000-2001	26
Tableau 8	Répartition des EESAD par formes juridiques et par catégories, 2000-2001	33
Tableau 9	Répartition régionale par formes juridiques, 2000-2001	34
Tableau 10	Données et ratios par formes juridiques, 2000-2001	35

LISTE DES GRAPHIQUES

		PAGE
Graphique 1	Population cible et nombre d'heures réalisées par régions, 2000-2001	28
Graphique 2	Proportion des subventions par rapport au chiffre d'affaires, par régions, 2000-2001	29
Graphique 3	Coût des services rendus (CSR) et revenus autonomes (000 $) par régions, 2000-2001	30
Graphique 4	Coût des ressources nécessaires pour réaliser une heure de services ($), par régions, 2000-2001	31
Graphique 5	Répartition des emplois par régions, 2000-2001	32
Graphique 6	Principales données par formes juridiques, 2000-2001	36
Graphique 7	Principaux ratios par formes juridiques, 2000-2001	36

AVANT-PROPOS

Ce portrait est le premier à être réalisé dans le secteur des entreprises en aide domestique. Il présente les données de l'ensemble des entreprises reconnues dans le cadre du Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD). L'information provient de 103 entreprises et a été recueillie au cours des travaux du Fonds de consolidation des entreprises d'économie sociale en aide domestique, mis en place à l'été 2001. Ce portrait, s'il était répété régulièrement, permettrait de suivre l'évolution de ce secteur d'activité. Dans cette publication, nous avons convenu d'utiliser l'appellation entreprise d'économie sociale en aide domestique (EESAD).

Ce document s'adresse prioritairement aux entreprises qui en constituent le sujet. En deuxième lieu, il intéressera tous les partenaires du secteur de l'aide domestique et de l'économie sociale, particulièrement les centres locaux de développement (CLD) et les régies régionales de la santé et des services sociaux (RRSSS).

Il est composé de quatre sections et de cinq annexes. Les trois premières sections présentent une analyse des données financières, d'abord par tailles d'entreprises, puis par régions et enfin par formes juridiques. Quant à la quatrième section, elle analyse les réponses au questionnaire. Les données financières recueillies au cours des travaux du Fonds de consolidation des entreprises d'économie sociale en aide domestique se retrouvent généralement dans les états financiers d'une entreprise.

Dans les annexes, on trouvera une description des programmes et des partenaires impliqués dans ce secteur d'activités, des statistiques de la Régie de l'assurance-maladie du Québec (RAMQ) concernant le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique, une copie du questionnaire utilisé lors de la collecte de l'information, une copie de la grille diagnostique ayant servi à déterminer la situation de chaque entreprise au moment de la préparation du portrait et des exemples d'utilisation des ratios pour ajuster les postes budgétaires selon les objectifs recherchés.

DÉFINITION DE L'ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE[1]

L'entreprise d'économie sociale est issue d'initiatives du milieu. Une telle entreprise, qui est située dans le secteur marchand, revêt un caractère entrepreneurial et possède une finalité sociale. Elle présente les caractéristiques suivantes :

- Sa finalité première est de produire des biens et des services répondant à des besoins économiques et sociaux, individuels ou collectifs.

- Elle est centrée sur la personne; ses principes et ses règles de fonctionnement reposent sur :
  - un cadre réglementaire qui assure un processus de gestion démocratique;
  - des activités favorisant chez les membres ou les clients la participation et la prise en charge individuelle et collective;
  - la primauté de la personne et du travail sur le capital, notamment dans la répartition des surplus et des revenus;

[1] Définition entérinée par le Comité ministériel du développement social (CMDS), février 2001.

- une propriété collective des capitaux et des moyens de production.

- Sa contribution se mesure à l'aulne de son incidence sur le développement local et des collectivités, notamment par la création d'emplois durables, le développement de l'offre de nouveaux services, l'amélioration de la qualité de vie, etc.

- Elle est, soit une entreprise privée autonome dotée du statut d'OBNL ou de coopérative, soit un projet autonome porté par les autres composantes de l'économie sociale que sont les organismes communautaires et les entreprises d'insertion. Mais quelle que soit sa forme, elle est gérée selon une philosophie entrepreneuriale.

- Sa viabilité économique repose principalement sur les revenus autonomes qu'elle tire de ses activités marchandes auprès des consommateurs privés ou publics. Une intervention de l'État, ponctuelle ou récurrente, peut être nécessaire, puisque ces entreprises, bien qu'actives dans le secteur marchand de l'économie, interviennent dans des domaines économiquement moins rentables ou caractérisés par un marché restreint ou insuffisant.

L'ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE RECONNUE (EESR)

À la suite d'une entente entre le ministère de la Santé et des Services sociaux et le Chantier de l'économie sociale, le gouvernement a confié à des comités bipartites régionaux la responsabilité d'accepter les projets visant à offrir des services d'aide domestique et d'établir l'admissibilité des entreprises d'économie sociale au PEFSAD (annexe B, graphique B.3).

Chaque entreprise a été accréditée par un comité mixte formé de personnes représentant, d'une part, le comité régional d'économie sociale et, d'autre part, la régie régionale de la santé et des services sociaux. Le comité bipartite a aussi pris la décision de ne reconnaître qu'une entreprise d'aide domestique par territoire de CLSC.

Le Québec compte sur un réseau de 103 entreprises d'aide domestique reconnues, réparties sur l'ensemble du territoire. Ces entreprises bénéficient de l'exclusivité de services sur le territoire du CLSC avec lequel elles ont une entente. L'accréditation de nouvelles entreprises fait présentement l'objet d'un moratoire.

FONDS DE CONSOLIDATION DES EESAD

Des problèmes particuliers découlaient de la gestion du Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD) en 2001. Ces problèmes et une demande spéciale des entreprises du secteur éprouvant des difficultés financières ont incité le gouvernement à consolider le réseau et à compléter la phase de démarrage d'un bon nombre de ces entreprises.

Ainsi, le 6 juin 2001, le gouvernement du Québec annonçait qu'un montant de 7 millions de dollars serait utilisé pour constituer le Fonds de consolidation des EESAD. Cette somme était tirée de la réserve budgétaire du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).

Les principaux objectifs du Fonds ont été établis en partenariat par les ministères impliqués (Conseil exécutif, Santé et Services sociaux, Finances, Industrie et Commerce), le Chantier de l'économie sociale et le Conseil de la coopération du Québec.

Ces objectifs sont les suivants :

- permettre aux entreprises de demeurer ou de devenir compétitives;
- assurer l'intégrité et la permanence du réseau des EESAD.

Parmi les sous-objectifs retenus, il faut souligner les suivants :

- assurer la viabilité des entreprises en favorisant leur croissance et en diminuant les apports non récurrents de revenus;
- s'assurer que les administrateurs et les gestionnaires ont pris le virage entrepreneurial;
- s'assurer que les EESAD disposent des outils de gestion nécessaires à leur développement;
- favoriser une synergie entre les partenaires pour accélérer la consolidation des entreprises et des réseaux;
- favoriser au maximum la diversification des investissements dans ces entreprises;
- s'assurer que les sommes seront versées suivant les besoins et le stade de développement de l'entreprise.

Pour atteindre de tels objectifs, il fallait d'abord connaître la situation de chaque entreprise. Le moyen retenu pour ce faire a été d'établir un diagnostic de l'ensemble du secteur par l'analyse de chaque EESAD. Pour réaliser ce diagnostic, deux outils ont été utilisés : la collecte de données, qui permettait d'établir les éléments statistiques les plus significatifs à leur analyse et un questionnaire identifiant la situation de chaque entreprise selon son stade de développement. La collecte des données et l'évaluation des besoins de chaque entreprise ont été réalisées avec la collaboration des centres locaux de développement (CLD).

SECTION 1

PORTRAIT NATIONAL DES EESAD

CONTEXTE

Cette section présente le portrait des EESAD, sur une base nationale et selon quatre catégories d'entreprise établies en fonction du nombre d'heures réalisées. Pour l'analyse, certains indicateurs ont été retenus. Il s'agit de données financières et de ratios facilitant la compréhension et l'interprétation de l'information obtenue. Cependant, bien que l'utilisation des ratios soit fréquente pour l'établissement de diagnostics d'entreprises, l'interprétation des résultats doit se faire avec prudence, particulièrement dans le cas des entreprises d'économie sociale. En effet, tout en permettant d'établir un portrait de la situation financière, les ratios permettent difficilement de représenter, à sa juste valeur, l'ensemble des données qualitatives des entreprises.

1.1 Présentation des indicateurs utilisés

Voici une brève description des données, des ratios et des autres mesures utilisés dans le cadre de la présente analyse. Plusieurs des ratios sont reconnus et largement utilisés, mais d'autres ont dû être adaptés pour tenir compte de la situation spécifique des EESAD.

- **Données du bilan, exprimées en dollars ($)**

  - **Actif à court terme :** Cette donnée représente la valeur des actifs dits « liquides » (encaissables dans un court délai). Pour les EESAD, ce poste est constitué de l'encaisse, des comptes à recevoir de la clientèle directe, des comptes à recevoir du « Service d'aide financière d'hébergement et d'aide domestique (SAFHAD) », ainsi que des subventions à recevoir.

  - **Actif total :** Il représente la valeur totale de l'ensemble des biens appartenant à l'entreprise. En plus de l'actif à court terme, il comprend tous les postes de l'actif à long terme, soit les immeubles, les améliorations locatives, les équipements, le mobilier, les placements à long terme et, s'il y a lieu, les autres actifs à long terme et les biens intangibles, comme l'achalandage.

  - **Passif à court terme :** Ce poste comprend l'ensemble des montants que l'entreprise doit payer ou rembourser à court terme. On y comptabilise le montant des emprunts à court terme, les comptes à payer, les frais courus et la portion à court terme de la dette à long terme.

  - **Avoir ou actif net :** Ce poste est composé du capital investi par les membres, des excédents annuels, des surplus accumulés, de la réserve et des surplus d'apport, selon les différentes présentations d'états financiers.

- **Données de l'état des résultats, exprimées en dollars ($)**

  - **Revenus autonomes :** Pour les fins de l'étude, seules les sommes reçues du PEFSAD et celles reçus directement de la clientèle en contrepartie des services d'aide domestique rendus (revenus de vente de services) ont été considérées au titre de revenus autonomes.

  - **Subventions** : Ce poste comprend les montants obtenus dans le cadre de programmes gouvernementaux d'aide au démarrage, d'employabilité, de formation ou de tout autre soutien gouvernemental non récurrent. Ces sommes sont inscrites comme revenus et sont, par conséquent, intégrées au chiffre d'affaires.

  - **Coût des services rendus :** Pour les fins de l'étude, cette donnée comprend essentiellement les salaires, les avantages sociaux et les frais de déplacement du personnel directement affecté à la réalisation des services d'aide à domicile.

  - **Excédents** : Dans le présent document, le terme « excédents » désigne les excédents nets annuels, soit ceux obtenus après avoir déduit, du chiffre d'affaires, toutes les dépenses de l'entreprise pour une année donnée. Ils sont directement influencés par les montants reçus à titre de subventions puisque ces derniers sont comptabilisés dans le chiffre d'affaires global.

- **Ratios et autres mesures**

  - **Avoir ou actif net (%)** : Ce ratio mesure la proportion de l'avoir sur l'actif total. Une bonne capitalisation assure l'équilibre du financement des opérations en facilitant, entre autres, l'obtention de crédit conventionnel. Il s'exprime en pourcentage et se calcule comme suit :

$$\frac{\text{avoir}}{\text{actif total}} \times 100$$

  - **Revenus autonomes (%)** : Cette mesure permet de déterminer l'autonomie de l'entreprise quant à ses revenus propres. Elle s'obtient par le calcul suivant :

$$\frac{\text{revenus vente services + revenus PEFSAD}}{\text{chiffre d'affaires}} \times 100$$

  - **Subventions (%)** : Ce ratio mesure la proportion des subventions reçues par rapport au chiffre d'affaires global. Il s'exprime également en pourcentage et est obtenu en appliquant la formule qui suit :

$$\frac{\text{subventions}}{\text{chiffre d'affaires}} \times 100$$

- **Coût des services rendus (%)** : Ce ratio évalue le rapport entre le coût des services rendus et les revenus autonomes. Il permet de mesurer l'efficacité de la gestion des ressources utilisées pour offrir les services aux usagers.

$$\frac{\text{frais de main-d'œuvre + frais déplacement}}{\text{revenus vente services + revenus PEFSAD}} \times 100$$

- **Excédents (%)** : Ce ratio met en relation les excédents nets et le chiffre d'affaires. Il permet d'évaluer la viabilité de l'entreprise et, par le fait même, d'apprécier sa capacité d'assurer son développement à même ses opérations ou activités.

$$\frac{\text{excédents}}{\text{chiffre d'affaires}} \times 100$$

- **Tarif horaire moyen ($)**: Cet indicateur est obtenu en divisant les revenus autonomes par le nombre d'heures vendues. Il permet de mettre en lumière les pratiques actuelles en matière de tarification des services offerts. Ce taux est exprimé en dollars ($) et se calcule de la façon suivante :

$$\frac{\text{revenus vente services + revenus PEFSAD}}{\text{heures vendues}}$$

- **Incidence des subventions ($)** : Cet indicateur correspond au montant des subventions moins les excédents, divisé par le nombre d'heures vendues. En cas de déficit, celui-ci n'entre pas dans le calcul de l'incidence. Ce ratio indique dans quelle mesure l'entreprise dépend des subventions et l'importance relative qu'elles ont par rapport à la tarification pour assurer la viabilité de l'entreprise. Certaines particularités régionales sont mises en évidence par cet indice.

$$\frac{\text{subventions – excédents}}{\text{heures vendues}}$$

- **Coût des ressources nécessaires pour réaliser une heure de services ($)** : Cet indicateur permet de mesurer les sommes nécessaires pour couvrir tous les frais de fonctionnement de l'entreprise, sur une base horaire. Il se calcule comme suit :

tarif horaire moyen + incidence horaire des subventions

- **Taux d'encadrement** : Cet indicateur mesure la relation entre le nombre de postes dédiés aux services à la clientèle et ceux reliés à l'encadrement administratif. Il s'obtient en divisant le nombre total des emplois de préposés (toutes catégories confondues) par le nombre d'emplois administratifs. Il s'exprime en nombre, dans un rapport X :1 :

$$\frac{\text{nombre d'emplois à temps plein + nombre d'emplois à temps partiel}}{\text{nombre d'emplois administratifs}}$$

- **Autres frais (%) :** Ce ratio, exprimé en pourcentage des revenus autonomes, permet de déterminer l'importance relative des frais autres que ceux inclus dans le coût des services rendus. Ces frais incluent les frais généraux de fonctionnement, les frais d'administration, les frais de promotion et de vente ainsi que les frais de financement. Le calcul de ce ratio est représenté de la façon suivante :

$$\frac{\text{autres frais}}{\text{revenus autonomes}} \times 100$$

En raison de la nature des données recueillies, il n'a pas été possible de procéder à une compilation exhaustive des dépenses faisant partie des autres frais. Ces derniers ont été estimés à l'aide de la formule ci-dessous, laquelle a également été appliquée dans le calcul des exemples de l'annexe E :

Autres frais = chiffre d'affaires - (coût des services rendus + excédents)

Mise en garde : La collecte de l'information financière des entreprises a été effectuée avec la collaboration des CLD. Comme les entreprises n'étaient pas tenues de fournir des états financiers vérifiés, les données de certaines d'entre elles ont été compilées sur la base d'états financiers internes, influençant ainsi la fiabilité des données. De plus, certains éléments n'ont pas été spécifiquement analysés, comme les autres frais et les salaires affectés à la gestion, ce qui restreint la portée de l'analyse sur ces sujets.

1.2 Portrait national des EESAD

Ce tableau présente les données les plus pertinentes de toutes les entreprises du secteur de l'aide domestique accréditées au PEFSAD, compte tenu de l'objectif initial du Fonds. Ces données ne sont qu'une partie des renseignements habituellement disponibles lors de l'examen des états financiers. Étant donné que ce portrait est le premier du secteur, il devrait être repris annuellement.

Tableau 1 Portrait national des EESAD, 2000-2001

Données[1]	
Nombre d'entreprises	103
Actif à court terme	19 627 762 $
Passif à court terme	5 416 919 $
Actif total	23 140 052 $
Avoir	16 506 411 $
Revenus vente services	23 254 752 $
Revenus PEFSAD	28 601 468 $
Subventions	12 081 077 $
Chiffre d'affaires	65 459 048 $
Coût des services rendus	46 909 044 $
Excédents	3 902 099 $
Heures vendues	3 880 059
Emplois directs à temps plein	2 464
Emplois directs à temps partiel [2]	2 301
Emplois administratifs	406
Ratios	
Avoir	71 %
Revenus autonomes	79 %
Subventions	18 %
Coût des services rendus	90 %
Excédents	6 %
Tarif horaire moyen	13,36 $
Incidence des subventions	2,11 $
Taux d'encadrement	12 : 1

[1] Données financières au 31 mars 2001

[2] Emplois à temps partiel : moins de 30 heures/semaine

- Après cinq ans d'existence du programme PEFSAD, les entreprises réalisent un chiffre d'affaires global de 65 millions de dollars. Ce chiffre d'affaires est constitué, à 44 %, des activités facturées au PEFSAD et, à 35 %, de la facturation directe auprès de la clientèle. Ces deux éléments constituent les sources de revenus autonomes des entreprises pour les fins de ce portrait. Il y a aussi 3 % du chiffre d'affaires qui est constitué d'autres revenus non reliés à la vente des services à domicile.

- Les subventions représentent 18 % des revenus des entreprises. Ce montant est constitué des sommes reçues en vertu d'un programme d'aide au démarrage, d'employabilité, de formation ou de toute autre subvention relative à une activité non récurrente.

- Ces entreprises ont réalisé plus de 3,8 millions d'heures de services auprès de la population, principalement constituée de personnes âgées (voir annexe B, tableau B.1, profil de la clientèle du PEFSAD, RAMQ, 2002).

- Les EESAD procurent du travail à 5 171 personnes.

- Les emplois créés se répartissent de la façon suivante :
  52 % des emplois directs (préposés) sont à temps plein et 48 % à temps partiel.

- En incluant les emplois administratifs :
  56 % des emplois sont à temps plein et 44 % sont à temps partiel.

1.3 Portrait des EESAD par catégories

Nous avons retenu quatre catégories d'entreprises en aide domestique. Ces catégories, qui ont été définies selon le nombre d'heures de services rendus, correspondent à des phases de développement dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Catégorie des moins de 30 000 heures : démarrage, phase caractérisée par un besoin de moyens financiers importants permettant de couvrir les frais fixes et d'assurer à l'entreprise une capitalisation suffisante afin de soutenir les efforts de mise en place.

- Catégorie des 30 000 à moins de 45 000 heures : croissance rapide, besoin d'outils de gestion plus performants afin de soutenir la croissance des effectifs.

- Catégorie des 45 000 à moins de 60 000 heures : consolidation, étape où l'entreprise doit développer des programmes de formation et de reconnaissance de sa main-d'œuvre, des processus de gestion pour l'amélioration des conditions de travail, des politiques salariales, des politiques de satisfaction de la clientèle, etc.

- Catégorie des 60 000 heures et plus : croissance stable et diversification d'activités tout en utilisant les outils de gestion reliés à l'amélioration de la qualité des services, particulièrement ceux conçus par le Conseil Québecois d'Agrément d'établissements de santé et de services sociaux (annexe A.3).

Tableau 2 Portrait des EESAD par catégories, 2000-2001

Données	Moins de 30 000	30 000 à moins de 45 000	45 000 à moins de 60 000	60 000 et plus
Nombre d'entreprises	51	25	11	16
Actif à court terme	5 214 614 $	5 367 595 $	2 949 626 $	6 095 927 $
Passif à court terme	1 437 943 $	1 146 401 $	994 827 $	1 837 748 $
Actif total	6 097 139 $	6 441 306 $	3 267 527 $	7 334 080 $
Avoir	4 367 994 $	4 907 227 $	2 159 129 $	5 072 061 $
Revenus vente services	5 590 737 $	6 242 714 $	3 361 633 $	8 059 668 $
Revenus PEFSAD	6 025 415 $	6 854 634 $	4 159 731 $	11 561 688 $
Subventions	5 966 086 $	3 655 316 $	918 386 $	1 541 289 $
Chiffre d'affaires	18 102 450 $	16 982 213 $	8 637 421 $	21 736 964 $
Coût des services rendus	11 341 063 $	12 223 992 $	6 614 641 $	16 729 348 $
Excédents	1 553 552 $	1 152 196 $	375 410 $	820 941 $
Heures vendues	854 772	948 747	550 878	1 525 662
Emplois directs à temps plein	639	725	305	795
Emplois directs à temps partiel	552	404	380	965
Emplois administratifs	154	105	47	100
Ratios				
Avoir	72 %	76 %	66 %	69 %
Revenus autonomes	64 %	77 %	87 %	90 %
Subventions	33 %	22 %	11 %	7 %
Coût des services rendus	98 %	93 %	88 %	85%
Excédents	9 %	7 %	4 %	4 %
Tarif horaire moyen	13,59 $	13,80 $	13,65 $	12,86 $
Incidence des subventions	5,16 $	2,64 $	0,99 $	0,47 $
Taux d'encadrement	8 : 1	11 : 1	15 : 1	18 : 1

1.4 Analyse comparative par catégories

AVOIR : Dans toutes les catégories, l'avoir moyen est supérieur à 60 %. Les EESAD, en général, sont bien capitalisées.

REVENUS AUTONOMES : La croissance de la proportion des revenus autonomes par rapport aux revenus totaux suit l'augmentation des heures vendues.

SUBVENTIONS : La diminution des subventions est directement proportionnelle à l'augmentation des revenus autonomes donc des heures vendues. Les subventions représentent plus de 20 % des revenus jusqu'à l'atteinte de 45 000 heures vendues, mais, par la suite, elles diminuent très rapidement pour ne plus représenter que 7 % des revenus pour la catégorie des 60 000 heures et plus.

COÛT DES SERVICES RENDUS : Les deux premières catégories (moins de 45 000 heures) ont un coût des services rendus (CSR) élevé, plus de 90 %, ce qui leur laisse très peu de marge de manœuvre pour couvrir les autres frais. Les EESAD de 60 000 heures et plus fonctionnent avec un CSR moyen de 85 %, ce qui est suffisamment bas pour couvrir les autres frais. Compte tenu de la capacité de l'entreprise d'agir sur les composantes du CSR, ce ratio peut être facilement amélioré par des outils de gestion et des politiques appropriés.

EXCÉDENTS : Les excédents sont plus élevés dans les deux premières catégories à cause de l'importance des subventions. Par la suite, des excédents de 4 % sont suffisants pour assurer la croissance de l'entreprise. Il faut souligner qu'à 4 % d'excédents, la marge de manœuvre de l'EESAD est mince. Un bon contrôle des autres frais est l'élément fondamental de la réalisation d'un excédent ou d'une perte.

L'INCIDENCE DES SUBVENTIONS : Elle diminue avec l'accroissement du chiffre d'affaires et du nombre d'heures. Dans les entreprises les plus performantes, cette incidence est même négative. Deux régions obtiennent aussi un ratio d'incidence négative (voir tableau 7).

COÛT DES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR RÉALISER UNE HEURE DE SERVICES : On remarque que toutes les catégories présentent une tarification moyenne inférieure à 14,00 $. Le coût des ressources nécessaires pour réaliser chaque heure de services se situe à 18,75 $ pour les entreprises de la catégorie des moins de 30 000 heures et à 16,44 $ pour la catégorie des 30 000 à moins de 45 000 heures vendues. À partir de 45 000 heures, le coût des ressources nécessaires pour réaliser chaque heure de services chute considérablement et passe à 13,33 $.

TAUX D'ENCADREMENT : Le taux d'encadrement est inversement proportionnel au nombre d'heures vendues. Un taux d'encadrement performant permet une réduction importante de la proportion des autres frais par rapport au chiffre d'affaires. L'amélioration de ce taux s'élève selon la catégorie de l'entreprise et les meilleures performances sont atteintes par les entreprises de plus grande taille.

1.5 Portrait des EESAD de la catégorie des moins de 30 000 heures

Tableau 3 Portrait des EESAD de la catégorie des moins de 30 000 heures, 2000-2001

Données	
Nombre d'entreprises	51
Actif à court terme	5 214 614 $
Passif à court terme	1 437 943 $
Actif total	6 097 139 $
Avoir	4 367 994 $
Revenus vente services	5 590 737 $
Revenus PEFSAD	6 025 415 $
Subventions	5 966 086 $
Chiffre d'affaires	18 102 450 $
Coût des services rendus	11 341 063 $
Excédents	1 553 552 $
Heures vendues	854 772
Emplois directs à temps plein	639
Emplois directs à temps partiel	552
Emplois administratifs	154
Ratios	
Avoir	72 %
Revenus autonomes	64 %
Subventions	33 %
Coût des services rendus	98 %
Excédents	9 %
Tarif horaire moyen	13,59 $
Incidence des subventions	5,16 $
Taux d'encadrement	8 : 1

Cette catégorie compte le plus grand nombre d'entreprises, soit 51 sur 103. À 72 %, l'avoir se situe dans la moyenne du secteur, qui est de 71 %.

Les subventions représentent une moyenne de 33 % des revenus de l'entreprise. Cette proportion est la plus haute des quatre catégories observées.

Le coût des services rendus est plus élevé, entre autres parce que beaucoup d'efforts sont consacrés à la formation du personnel et à l'intégration de celui-ci.

Les excédents (9 %) sont les plus élevés des quatre catégories. Ils servent à augmenter l'actif net et à alimenter le fonds de roulement nécessaire à la croissance rapide des activités de l'entreprise.

Les autres frais sont aussi plus élevés dans cette catégorie. Ils représentent en moyenne 26 % de toutes les charges. Les dépenses de promotion sont

proportionnellement importantes compte tenu du volume atteint. Un taux d'encadrement administratif de 8 : 1 dans cette phase exerce une pression importante sur les autres frais de l'organisation.

Le tarif horaire moyen à 13,59 $ est plus élevé que la moyenne du secteur (13,36 $). Le coût des ressources nécessaires pour réaliser chaque heure de services se situe, pour cette catégorie, à 18,75 $.

Quatorze des 51 entreprises de cette catégorie ont subi des pertes au cours de leur dernier exercice financier.

Aucune indépendance financière n'est possible avec un nombre d'heures aussi peu élevé. Afin de favoriser leur indépendance financière, les entreprises devraient augmenter leur nombre d'heures de services.

1.6 Portrait des EESAD de la catégorie des 30 000 à moins de 45 000 heures

Tableau 4 Portrait des EESAD de la catégorie des 30 000 à moins de 45 000 heures, 2000-2001

Données	
Nombre d'entreprises	25
Actif à court terme	5 367 595 $
Passif à court terme	1 146 401 $
Actif total	6 441 306 $
Avoir	4 907 227 $
Revenus vente services	6 242 714 $
Revenus PEFSAD	6 854 634 $
Subventions	3 655 316 $
Chiffre d'affaires	16 982 213 $
Coût des services rendus	12 223 992 $
Excédents	1 152 196 $
Heures vendues	948 747
Emplois directs à temps plein	725
Emplois directs à temps partiel	404
Emplois administratifs	105
Ratios	
Avoir	76 %
Revenus autonomes	77 %
Subventions	22 %
Coût des services rendus	93 %
Excédents	7 %
Tarif horaire moyen	13,80 $
Incidence des subventions	2,64 $
Taux d'encadrement	11 : 1

L'avoir (76 %) est à son maximum dans cette catégorie. La structure financière est en mesure de soutenir l'augmentation accélérée des activités.

Alors que le pourcentage des revenus autonomes représente 77 % du chiffre d'affaires, les subventions diminuent passant de 33 % (moins de 30 000 heures) à 22 % pour cette catégorie. Les subventions restent suffisamment importantes pour générer les excédents nécessaires pour assurer une croissance rapide. Seulement quatre entreprises sur 25 ont déclaré des pertes au cours de leur dernier exercice financier.

Pour ce qui est du coût des services rendus, 93 % en moyenne, une plus grande stabilité de la main-d'œuvre et l'augmentation des heures facturées par chaque préposé permettent l'amélioration de cet indice.

L'excédent moyen de cette catégorie (7 %) est généré par les subventions que reçoivent les entreprises. Les autres frais représentent en moyenne 22 % des charges dans cette catégorie.

Avec un tarif horaire moyen de 13,80 $ et une incidence des subventions de 2,64 $, le coût des ressources nécessaires pour réaliser chaque heure de service se situe à 16,44 $.

Le taux d'encadrement, à 11 : 1, se rapproche de la médiane de toutes les entreprises du secteur qui est de 12 : 1.

Pour augmenter leur autonomie financière, les entreprises de cette catégorie doivent à la fois diminuer le coût des services rendus et les autres frais.

1.7 Portrait des EESAD de la catégorie des 45 000 à moins de 60 000 heures

Tableau 5 Portrait des EESAD de la catégorie des 45 000 à moins de 60 000 heures, 2000-2001

Données	
Nombre d'entreprises	11
Actif à court terme	2 949 626 $
Passif à court terme	994 827 $
Actif total	3 267 527 $
Avoir	2 159 129 $
Revenus vente services	3 361 633 $
Revenus PEFSAD	4 159 731 $
Subventions	918 386 $
Chiffre d'affaires	8 637 421 $
Coût des services rendus	6 614 641 $
Excédents	375 410 $
Heures vendues	550 878
Emplois directs à temps plein	305
Emplois directs à temps partiel	380
Emplois administratifs	47
Ratios	
Avoir	66 %
Revenus autonomes	87 %
Subventions	11 %
Coût des services rendus	88 %
Excédents	4 %
Tarif horaire moyen	13,65 $
Incidence des subventions	0,99 $
Taux d'encadrement	15 : 1

L'avoir est à son minimum dans cette catégorie à la suite des investissements nécessaires à la consolidation de l'entreprise. Ayant peu recours aux produits financiers pour se procurer les équipements informatiques et les outils de gestion nécessaires pour soutenir leur croissance, la plupart des organisations puisent à même leurs liquidités les fonds nécessaires au paiement de ces investissements.

La diminution importante de la proportion des subventions par rapport au chiffre d'affaires, qui passe de 22 % à 11 % exerce aussi une pression sur les liquidités mises à contribution au maximum par la croissance des activités.

À 88 %, le coût des services rendus se rapproche de la catégorie des entreprises réalisant 60 000 heures et plus (85 %).

Le coût des ressources nécessaires pour réaliser chaque heure de services se situe à 14,64 $, se rapprochant ainsi du tarif cible qui est de 14,00 $. La moyenne des autres frais est de 15 % pour cette catégorie.

Malgré ces contraintes, seulement deux entreprises sur les 11 de cette catégorie ont déclaré des pertes au cours du dernier exercice financier.

C'est dans cette catégorie que la marge de manœuvre est la plus mince, puisque des investissements importants sont consacrés, entre autres, aux outils de gestion. Le défi des entreprises de cette catégorie est d'assurer leur croissance en maintenant une rigueur constante dans la gestion.

1.8 Portrait des EESAD de la catégorie des 60 000 heures et plus

Tableau 6 Portrait des EESAD de la catégorie des 60 000 heures et plus, 2000-2001

Données	
Nombre d'entreprises	16
Actif à court terme	6 095 927 $
Passif à court terme	1 837 748 $
Actif total	7 334 080 $
Avoir	5 072 061 $
Revenus vente services	8 059 668 $
Revenus PEFSAD	11 561 688 $
Subventions	1 541 289 $
Chiffre d'affaires	21 736 964 $
Coût des services rendus	16 729 348 $
Excédents	820 941 $
Heures vendues	1 525 662
Emplois directs à temps plein	795
Emplois directs à temps partiel	965
Emplois administratifs	100
Ratios	
Avoir	69 %
Revenus autonomes	90 %
Subventions	7 %
Coût des services rendus	85 %
Excédents	4%
Tarif horaire moyen	12,86 $
Incidence des subventions	0,47 $
Taux d'encadrement	18 : 1

L'avoir, à 69 %, est équivalent à la moyenne nationale, qui est de 71 %.

Le pourcentage de subventions dans cette catégorie d'entreprises est des plus bas, puisque certaines peuvent déjà fonctionner sans subvention.

Le coût des services rendus est excellent, puisque la moyenne se situe à 85 %, indiquant ainsi que certaines EESAD ont un coût des services rendus inférieur à 85 %.

De ce groupe, quatre entreprises ont une incidence des subventions inférieure à zéro, c'est-à-dire que leurs excédents ne sont pas attribuables aux subventions qu'elles reçoivent.

Le tarif horaire moyen, de 12,86 $, est inférieur à la moyenne nationale.

Considérant que les salaires administratifs constituent la dépense la plus importante des autres frais, avec un taux d'encadrement moyen de 18 : 1, les autres frais de cette catégorie représentent en moyenne 18 % du chiffre d'affaires, soit le taux le plus faible de toutes les catégories.

Parmi ces 16 entreprises, quatre enregistrent des pertes.

En atteignant leur autonomie financière, ces entreprises peuvent planifier l'augmentation de la qualité de leurs services et l'implantation de mesures de gestion de la qualité des services, notamment l'agrément (voir annexe A.3).

SECTION 2

PORTRAIT RÉGIONAL DES EESAD

Contexte

Parallèlement à une analyse par catégories, une analyse comparative des données des entreprises par régions s'avère tout à fait pertinente, particulièrement à cause de la responsabilité des régions dans le développement des entreprises de l'économie sociale. Les données statistiques des résultats par régions seront le point de comparaison des données dans cette section.

Les mêmes indicateurs de performance que ceux de la section 1 sont utilisés pour réaliser ce portrait. Dans les régions où il y a moins de quatre entreprises, les données financières de ces entreprises sont regroupées à celles de la région limitrophe dont les caractéristiques socioéconomiques sont semblables. Ainsi, la région 13 (Laval) qui ne compte qu'une entreprise, est intégrée à la région 15 (Laurentides). Il en est ainsi de la région 10 (Nord-du-Québec), qui est intégrée à la région 08 (Abitibi-Témiscamingue).

Ce portrait des EESAD par régions présentera aussi une ventilation de la population des personnes âgées dans chaque région. Ces données sont tirées des statistiques du MSSS disponibles sur son site Internet et recensent les populations, par groupes d'âge, de tous les CLSC du Québec. Ces statistiques proviennent du recensement de 1996. Pour les fins de notre étude, nous avons donc considéré que la population des 60 ans et plus en 1996 constituait la population des 65 ans et plus en 2001, année de la collecte de l'information. Cependant, ces données ne tiennent pas compte des personnes de cette tranche d'âge qui seraient décédées depuis 1996.

2.1 Portrait régional des EESAD, 2000-2001

Le tableau 7 présente les données et les ratios des EESAD dans chacune des régions du Québec.

Tableau 7 Portrait des EESAD par régions, 2000-2001

Données / Régions	01	02	03	04	05	06	07	08 & 10
Nombre d'EESAD	8	6	8	7	6	11	4	8
Actif à court terme ($)	2 061	1 781	1 147	980	1 018	2 406	661	1 097
Passif à court terme ($)	581	588	469	233	246	504	140	236
Actif total ($)	2 138	2 231	1 742	1 059	1 073	2 776	855	1 356
Avoir ($)	1 519	1 621	967	826	813	2 078	669	1 049
Revenus services ($)	1 918	2 196	2 897	1 546	1 412	1 972	688	1 144
Revenus PEFSAD ($)	3 651	3 265	2 308	1 826	1 228	1 993	771	989
Subventions ($)	1 068	348	598	445	605	2 996	426	998
Chiffre d'affaires ($)	6 996	5 910	5 991	3 859	3 283	7 014	1 912	3 178
Coût services rendus ($)	5 702	4 613	4 329	2 879	2 412	4 347	1 158	2 167
Excédents ($)	174	362	224	215	216	543	122	498
Heures vendues	459 605	406 223	370 980	252 057	210 676	289 416	104 260	161 413
Emploi à temps plein	221	225	245	187	85	297	93	75
Emploi à temps partiel	207	229	198	105	225	12	60	164
Emplois administratifs	29	33	35	20	23	58	14	20
Ratios								
Avoir (%)	71	73	55	78	76	75	78	77
Revenus autonomes (%)	80	92	87	87	80	57	76	67
Subventions (%)	15	6	10	12	18	43	22	31
CSR* (%)	102	84	83	85	91	110	79	102
Excédents (%)	2	6	4	6	7	8	6	16
Tarif horaire moyen ($)	12,12	13,44	14,03	13,38	12,53	13,70	14,01	13,22
Incidence subvention ($)	1,95	-0,03	1,01	0,91	1,85	8,48	2,92	3,10
Taux encadrement	15 :1	14 :1	13 :1	15 :1	13 :1	5 :1	11 :1	12 :1
Population par région[1]	37 845	42 420	108 340	50 985	48 960	348 122	39 170	21 955

($) : en milliers de dollars (000) sauf pour le tarif horaire moyen et l'incidence des subventions

Liste des régions du Québec, selon l'ordre utilisé dans les tableaux et les graphiques des sections 2 et 3 :

Région 01 : Bas-Saint-Laurent
Région 02 : Saguenay/Lac-Saint-Jean
Région 03 : Capitale Nationale
Région 04 : Mauricie
Région 05 : Estrie
Région 06 : Montréal
Région 07 : Outaouais
Régions 08 et 10 : Abitibi-Témiscamingue (08) et Nord-du-Québec (10)

1 Population des personnes âgées de 60 ans et plus, représentant 16,39 % de la population totale.
Source : recensement de 1996.

Données / Régions	09	11	12	13 & 15	14	16	17	TOTAL
Nombre d'EESAD	4	6	8	6	5	11	5	103
Actif à court terme ($)	212	1 374	3 330	1 130	481	1 625	316	19 627
Passif à court terme ($)	100	277	951	359	146	480	99	5 416
Actif total ($)	425	1 649	4 037	1 191	516	1 777	306	23 140
Avoir ($)	292	1 283	2 779	765	370	1 273	196	16 506
Revenus services ($)	461	1 068	3 754	1 419	476	1 965	331	23 254
Revenus PEFSAD ($)	399	2 382	6 000	1 377	509	1 493	404	28 601
Subventions ($)	74	906	290	788	340	1 987	203	12 081
Chiffre d'affaires ($)	945	4 386	10 230	3 617	1 345	5 505	1 279	65 459
Coût services rendus ($)	856	3 315	7 707	2 623	836	3 394	564	46 909
Excédents ($)	9	336	543	67	133	353	101	3 902
Heures vendues	71 871	268 760	722 176	190 354	68 446	252 189	51 633	3 880 059
Emploi à temps plein	29	265	295	162	68	181	36	2 464
Emploi à temps partiel	87	118	577	59	37	183	40	2 301
Emplois administratifs	6	19	49	28	13	50	9	406
Ratios								
Avoir (%)	69	78	69	64	72	72	64	71
Revenus autonomes (%)	91	79	95	77	73	63	58	79
Subventions (%)	8	21	3	22	25	36	16	18
CSR* (%)	100	96	79	94	85	98	77	90
Excédents (%)	1	8	5	2	10	6	8	6
Tarif horaire moyen ($)	11,97	12,84	13,51	14,70	14,41	13,71	14,25	13,36
Incidence subvention ($)	0,91	2,12	-0,35	3,79	3,03	6,48	1,98	2,11
Taux encadrement	19 :1	20 :1	18 :1	8 :1	8 :1	7 :1	8 :1	12 :1
Population par région	11 715	18 620	60 730	113 666	49 960	179 505	36 635	1 169 660

CSR : Coût des services rendus

Région 09 : Côte-Nord
Région 11 : Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine
Région 12 : Chaudière-Appalaches
Régions 13 et 15 : Laval (13) et Laurentides (15)
Région 14 : Lanaudière
Région 16 : Montérégie
Région 17 : Centre-du-Québec

2.2 Nombre d'heures de services rendus par rapport à la population cible

La population cible à desservir pour les EESAD est celle des personnes âgées de 65 ans et plus. Cette population est répartie inégalement dans les régions, en nombre et en pourcentage. En posant l'hypothèse que les besoins de services de ces personnes sont équivalents peu importe la région, le nombre d'heures de services rendus devrait être proportionnel à celui de la population cible, dans toutes les régions.

Le graphique 1 nous indique la proportion de la population cible par régions sur la population totale des personnes âgées en comparaison avec la proportion des heures réalisées, calculée en divisant les heures réalisées dans chaque région par l'ensemble des heures réalisées par toutes les entreprises.

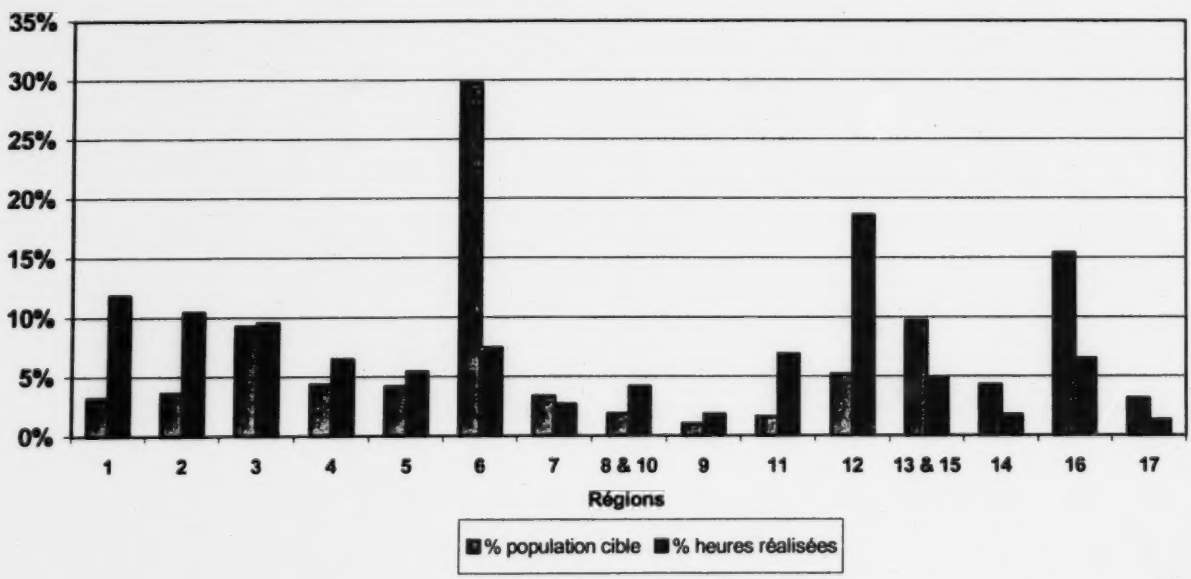
Les régions, dont la proportion des heures de services réalisés représente sensiblement la même proportion que celle de leur population cible par rapport à l'ensemble du Québec, sont les régions 03, 04, 05, 07, 08-10, 09 et 17.

Certaines régions présentent un taux de pénétration des services plus élevé que la proportion de leur population. Il s'agit des régions 01, 02, 11 et 12.

Par contre, des régions présentent un faible taux de pénétration des services par rapport à leur population cible. Il s'agit des régions 06, 13-15, 14 et 16.

La grande région métropolitaine et ses environs accusent un retard en ce qui concerne la pénétration du marché que constitue leur population cible. Une attention particulière doit être apportée aux efforts de promotion pour joindre une plus grande partie de la population des personnes âgées.

Graphique 1 Population cible et nombre d'heures réalisées par régions, 2000-2001



2.3 Proportion des subventions dans les revenus des entreprises

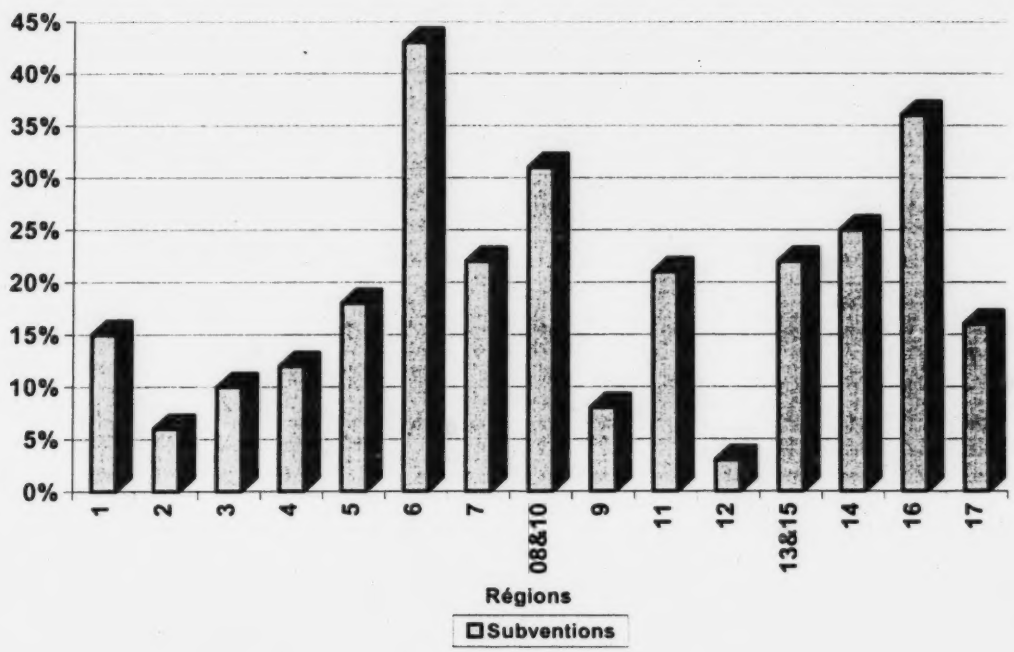
La part des subventions dans les revenus des entreprises varie beaucoup d'une région à l'autre, soit de 3 % à 43 %, tandis que la moyenne nationale des subventions par rapport au chiffre d'affaires est de 18 %.

Les régions 06, 07, 08-10, 11, 13-15, 14 et 16 présentent un pourcentage de subvention plus élevé que la moyenne. Par contre, les régions 01, 02, 03, 04, 09, 12, et 17 se situent sous la moyenne.

Les régions 02 et 12 présentent une proportion de subventions par rapport au chiffre d'affaires inférieure ou égale à 6 %, ce qui confirme l'autonomie financière des entreprises de ces régions, tandis que les excédents moyens dégagés par tout le secteur sont de 6 %.

Les partenaires régionaux ont une très grande autonomie quant aux moyens qu'ils utilisent pour appuyer les EESAD. Il serait avantageux pour les partenaires de bien cibler leurs interventions pour en maximiser l'impact.

Graphique 2 Proportion des subventions par rapport au chiffre d'affaires, par régions, 2000-2001

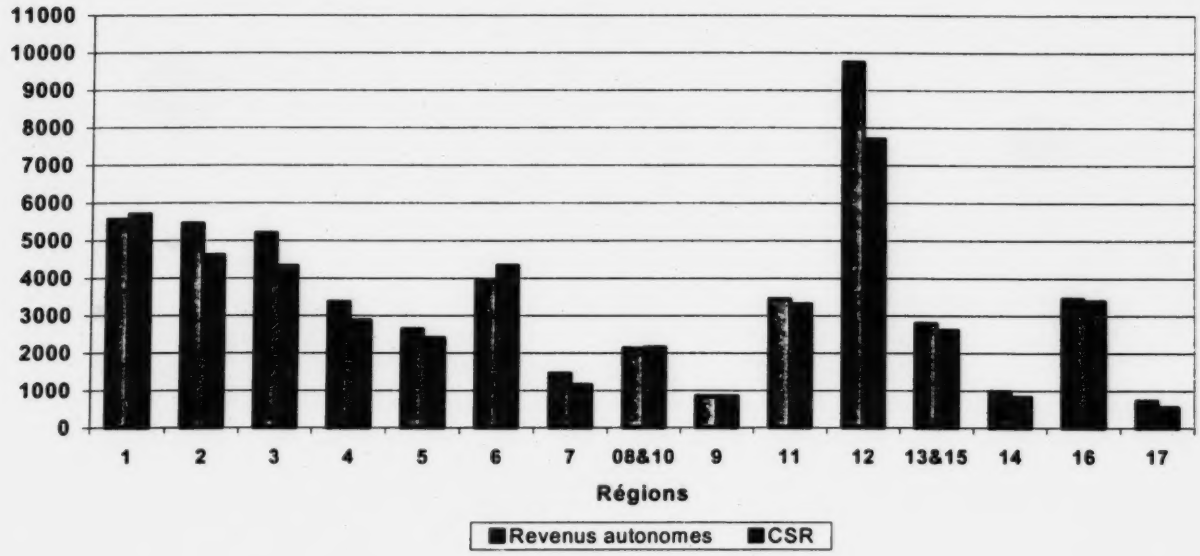


2.4 Coût des services rendus par rapport aux revenus autonomes

Ce tableau offre une comparaison entre le coût des services rendus et les revenus autonomes des EESAD, en pourcentage. La moyenne nationale est de 90 %.

Les entreprises des régions 01, 06 et 08-10 présentent des coûts de services rendus supérieurs à leurs revenus, et les régions 09, 11, 16 ont des CSR égaux à leurs revenus ou très proches de ceux-ci. Par contre, les régions 02, 03, 04, 05, 07, 12, 13-15, 14 et 17 réussissent à fonctionner avec un coût des services rendus inférieur à leurs revenus autonomes, dégageant ainsi une marge bénéficiaire brute. Les régions les plus performantes, avec un taux des CSR inférieur à 85 %, sont les régions 02, 03, 04, 07, 12, 14 et 17.

Graphique 3 Coût des services rendus (CSR) et revenus autonomes (000 $) par régions, 2000-2001



2.5 Coût des ressources nécessaires pour réaliser une heure de services

Le coût moyen des ressources nécessaires pour réaliser une heure de services est de 15,47 $. La majorité des régions (huit) présentent un coût des ressources pour une heure de service en deçà de 16,00 $ et sept régions atteignent un coût des ressources pour une heure de service supérieur à ce montant. Les régions 01, 02, 03, 04, 05, 09, 11 et 12 sont celles où le coût des ressources est plus bas, tandis que les régions 06, 07, 08-10, 13-15, 14, 16, 17, le coût dépasse 16,00 $ de l'heure.

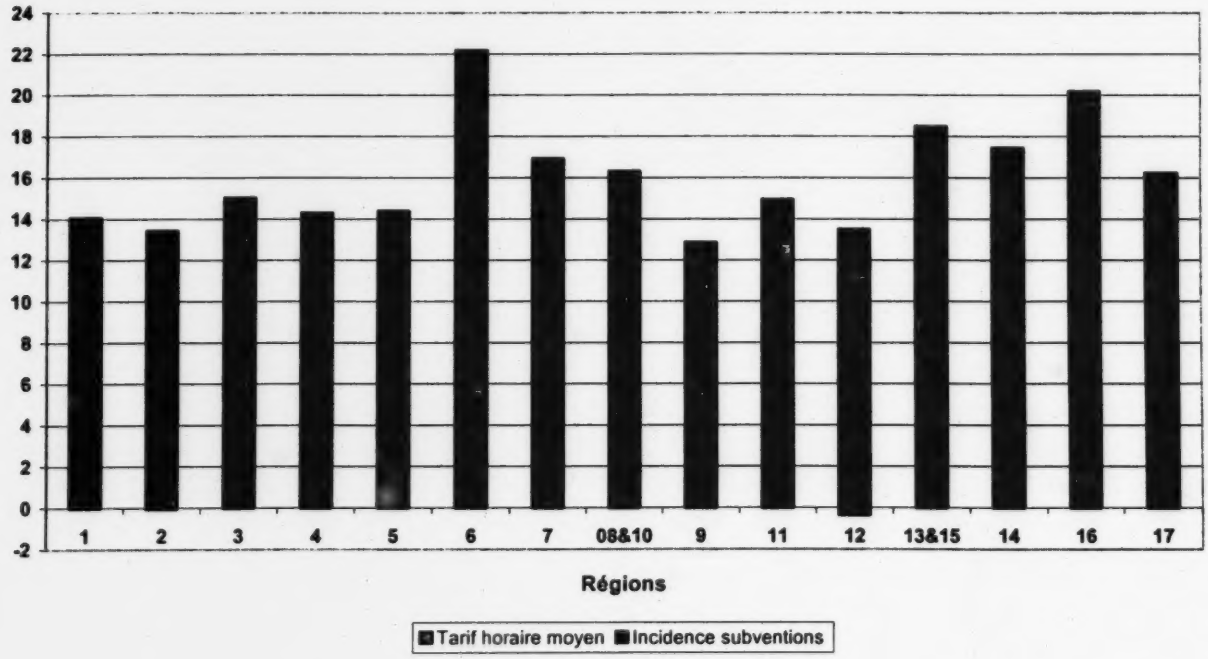
Le tarif horaire moyen national se situe sous la barre des 14,00 $, soit 13,36 $. Le plus haut tarif horaire moyen est observé dans les régions 13-15 avec un tarif de 14,70 $, alors que le tarif horaire le plus bas est dans la région 09 avec un tarif de 11,97 $.

L'écart moyen de 2,11 $ entre le coût horaire et le tarif horaire est comblé par les subventions. Cette incidence des subventions varie considérablement d'une région à l'autre.

Comme le PEFSAD accorde un supplément de tarification dans les zones rurales, il serait normal que des régions en dehors des grandes zones urbaines présentent un tarif plus élevé que la moyenne. Or, ce n'est pas le cas pour les régions 01, 05, 08-10, 09 et 11, qui présentent un tarif inférieur à la moyenne et le contraire pour des régions très urbaines comme 03, 04, 06 qui présentent une tarification plus élevée que la moyenne.

Cette constatation incite à penser que la contribution supplémentaire du PEFSAD consentie aux entreprises dont la population cible vit en territoire rural n'est pas le facteur déterminant des écarts de tarif entre les régions. D'autres facteurs comme la possibilité de contrer le travail au noir, l'apport d'un soutien particulier de la région sous forme de subventions à l'exploitation ou une restriction volontaire de ne viser que la clientèle désignée par le CLSC pourrait expliquer les écarts de tarification.

Graphique 4 Coût des ressources nécessaires pour réaliser une heure de services ($), par régions, 2000-2001



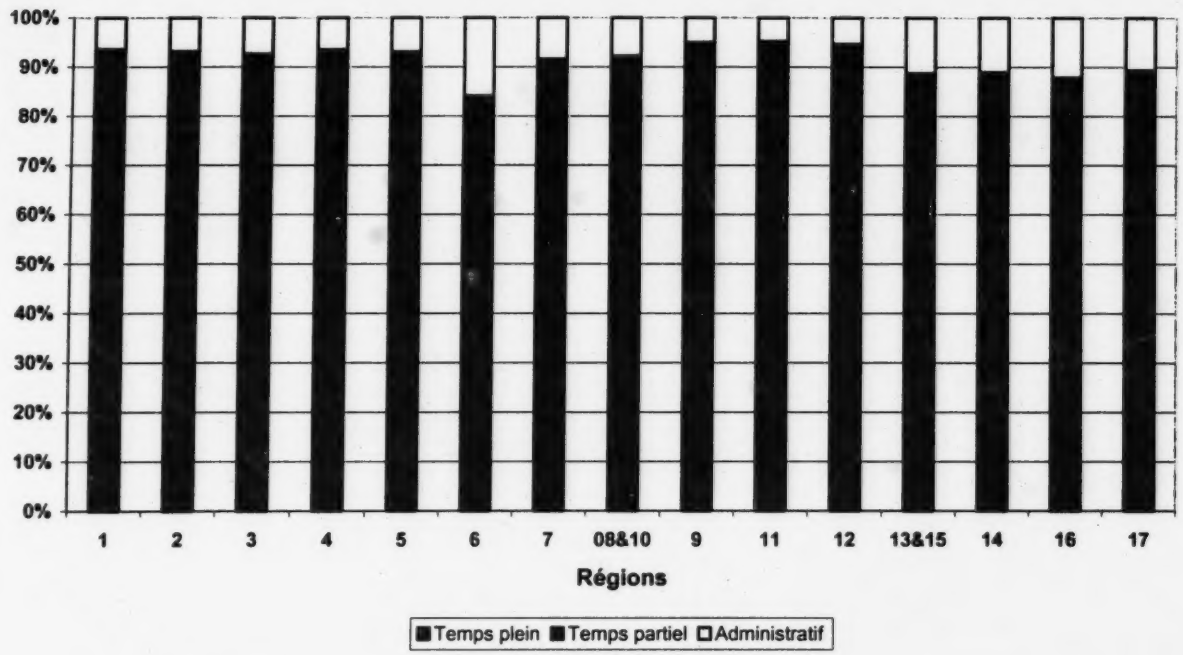
2.6 Répartition des emplois

Les entreprises de toutes les régions combinent emplois directs à temps plein et à temps partiel mais la proportion varie beaucoup d'une région à l'autre.

Les régions 01, 02, 16 et 17 ont sensiblement la même proportion d'emplois directs à temps plein et à temps partiel. Dans d'autres régions, les emplois directs à temps partiel sont plus nombreux, c'est le cas dans les régions 05, 08-10, 09 et 12, alors que les régions 03, 04, 06, 07, 11, 13-15, 14 présentent une proportion d'emplois directs à temps plein plus élevée que 50 %.

Le pourcentage des emplois administratifs est sensiblement le même dans la plupart des régions, soit moins de 10 % du total des emplois, sauf dans les régions 06, 13-15, 14, 16 et 17, où ce pourcentage est supérieur à 10 %.

Graphique 5 Répartition des emplois par régions, 2000-2001



SECTION 3

PORTRAIT DES EESAD PAR FORMES JURIDIQUES

CONTEXTE

Cette section introduit un troisième mode de comparaison des EESAD : celui des formes juridiques utilisées par ces entreprises. Deux formes juridiques sont reconnues en économie sociale : organisme à but non lucratif (OBNL) et coopérative.

Chacune de ces formes juridiques comporte des sous-groupes. Certains OBNL sont des entreprises dédiées uniquement aux services en aide domestique tandis que d'autres OBNL sont des organismes communautaires dont les activités comportent un volet « aide domestique ». Pour les coopératives, les trois sous-groupes sont les suivants : coopératives de consommateurs, coopératives de solidarité et coopératives de travailleurs.

Dans cette section, on a traité les données des EESAD sans faire de distinction entre projet autonome et entreprise puisque, dans les outils de cueillette de données, on ne demandait pas de renseignements spécifiques sur cette question.

Aussi, lors de la compilation des données financières, plusieurs difficultés ont été rencontrées parce que la comptabilité du volet « aide domestique » n'était pas distincte de la comptabilité de l'organisme communautaire. En principe, les données des coopératives sont traitées de façon uniforme puisque la forme et la teneur des états financiers sont déterminées par le ***Règlement d'application de la Loi sur les coopératives***.

3.1 Répartition des EESAD par formes juridiques et par catégories

Tableau 8 Répartition des EESAD par formes juridiques et par catégories, 2000-2001

	Moins de 30 000 heures		30 000 à moins de 45 000 heures		45 000 à moins de 60 000 heures		60 000 heures et plus		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
OBNL	33	65	15	60	6	55	7	44	61	59
COOP	18	35	10	40	5	45	9	56	42	41
TOTAL	51	100	25	100	11	100	16	100	103	100

3.2 Répartition régionale par formes juridiques

Tableau 9 Répartition régionale par formes juridiques, 2000-2001

	OBNL	Coopérative	Total
Région 01	8	0	8
Région 02	2	4	6
Région 03	4	4	8
Région 04	4	3	7
Région 05	4	2	6
Région 06	11	0	11
Région 07	2	2	4
Régions 08 et 10	8	0	8
Région 09	4	0	4
Région 11	6	0	6
Région 12	1	7	8
Régions 13 et 15	1	5	6
Région 14	1	4	5
Région 16	1	4	5
Région 17	4	7	11
TOTAL	61	42	103

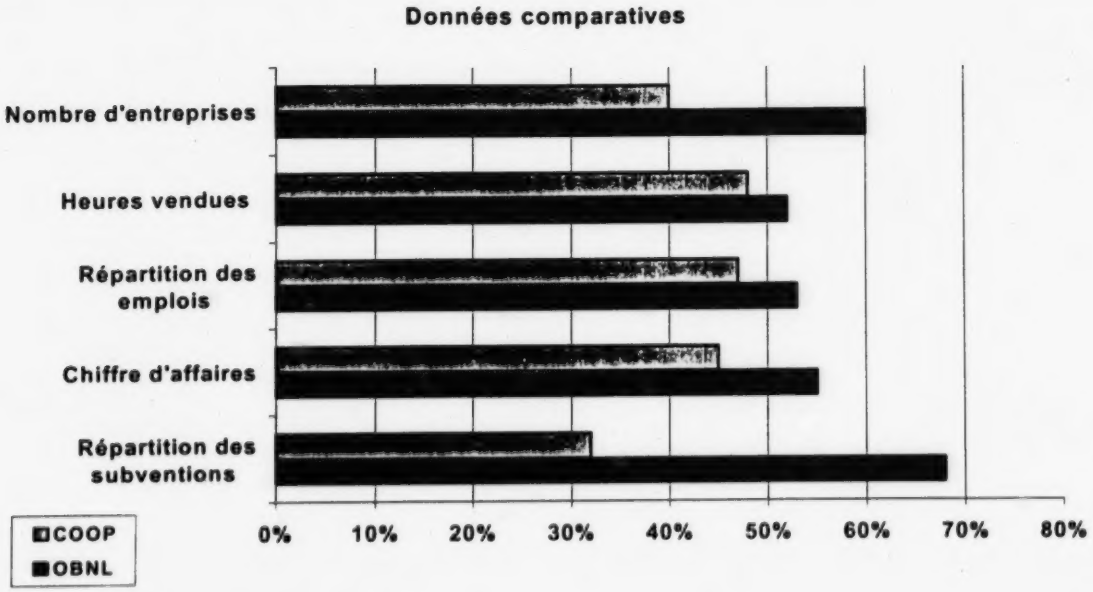
3.3 Données et ratios par formes juridiques

Tableau 10 Données et ratios par formes juridiques, 2000-2001

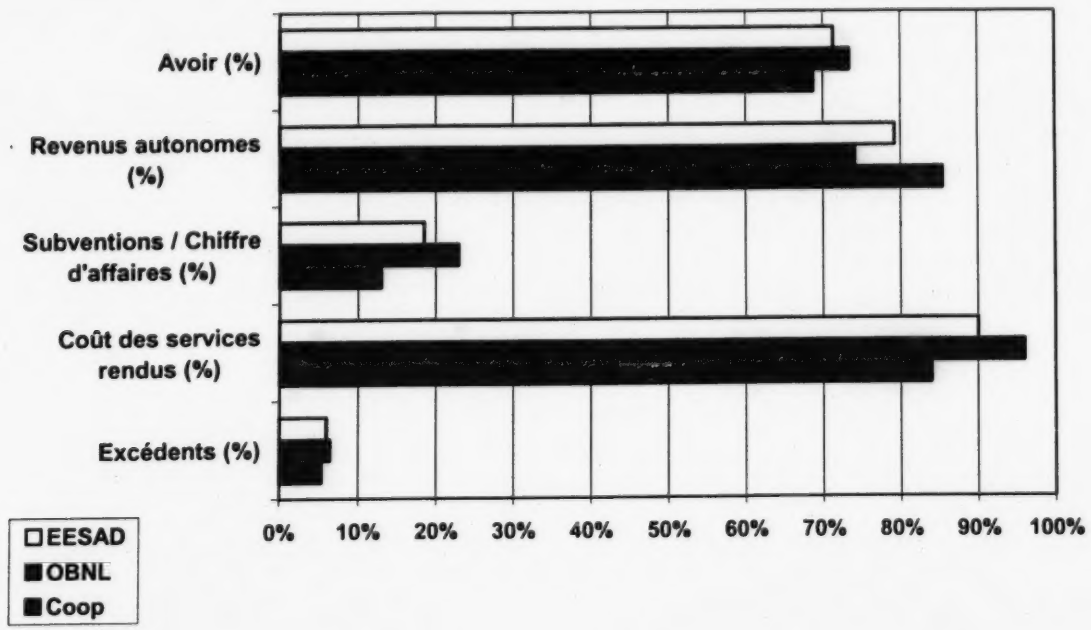
Données	OBNL	%	Coopérative	%	Total
Nombre d'entreprises	61	59	42	41	103
Actif à court terme	10 614 422 $		9 013 340 $		19 627 762 $
Passif à court terme	2 682 017 $		2 734 902 $		5 416 919 $
Actif total	12 819 231 $		10 320 821 $		23 140 052 $
Avoir	9 408 195 $		7 098 216 $		16 506 411 $
Revenus vente service	11 848 538 $	51	11 406 214 $	49	23 254 752 $
Revenus PEFSAD	14 810 543 $	52	13 790 925 $	48	28 601 468 $
Subventions	8 265 156 $	68	3 815 921 $	32	12 081 077 $
Chiffre d'affaires	35 976 489 $	55	29 482 559 $	45	65 459 048 $
Coût des services rendus	25 647 839 $		21 261 205 $		46 909 044 $
Excédents	2 316 205 $	59	1 585 894 $	41	3 902 099 $
Heures vendues	2 020 938	52	1 859 121	48	3 880 059
Emplois à temps plein	1 376	56	1 088	44	2 464
Emplois à temps partiel	1 153	50	1 148	50	2 301
Emplois administratifs	222	55	184	45	406
Total des emplois	2751	53	2420	47	5171
Ratios					
Avoir	73 %		69 %		71 %
Revenus autonomes	74 %		85 %		79 %
Subventions	23 %		13 %		18 %
Coût des services rendus	96 %		84 %		90 %
Excédents	6 %		5 %		6 %
Tarif horaire moyen	13,19 $		13,55 $		13,36 $
Incidence des subventions	2,94 $		1,20 $		2,11 $
Taux d'encadrement	11:1		12:1		12:1

- Les EESAD sont constituées en OBNL dans une proportion de 59 % et en coopérative dans 41 % des cas. Les deux formes juridiques peuvent partager les mêmes caractéristiques fiscales reliées à leurs activités et à leur statut juridique, particulièrement celles d'être exemptées de l'impôt sur le revenu des corporations et d'être admissibles aux programmes réservés aux entreprises d'économie sociale.
- Les entreprises constituées en OBNL réalisent 52 % des heures de services vendues, les coopératives 48 %.
- Les emplois créés dans les OBNL se retrouvent à peu près dans la même proportion que les heures de services vendues, soit 53 % des emplois totaux et 47 % pour les coopératives.
- Le chiffre d'affaires global du secteur est réalisé à 55 % par les OBNL et à 45 % par les coopératives.
- Enfin, les subventions ont été versées à 68 % aux entreprises utilisant la forme juridique de l'OBNL et à 32 % aux coopératives.

Graphique 6 Principales données par formes juridiques, 2000-2001



Graphique 7 Principaux ratios par formes juridiques, 2000-2001



- Il n'y a pas de différence significative entre les deux formes juridiques quant à l'avoir ou à l'actif net des entreprises, selon le cas.
- La même remarque s'applique aussi aux excédents que réalisent les entreprises, soit respectivement 5 % et 6 %.
- Les revenus autonomes sont plus élevés dans les coopératives, avec un pourcentage moyen de 85 % du chiffre d'affaires contre 74 % dans les OBNL.
- La proportion des subventions par rapport au chiffre d'affaires diffère de la façon suivante : elles constituent en moyenne 23 % des revenus des OBNL, tandis que la proportion est de 13 % chez les coopératives.
- Le pourcentage des coûts des services rendus dans les OBNL est en moyenne à 96 % des revenus autonomes; dans les coopératives cette proportion est en moyenne à 84 %.

SECTION 4

RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE ET OUTIL DIAGNOSTIQUE

4.1 Méthodologie

En septembre 2001, simultanément à la collecte des données financières, un questionnaire visant à identifier la situation de chaque entreprise et à établir son stade de développement était complété. Le questionnaire comprenait 25 questions à choix multiples[2]. Il a été envoyé à chacune des 103 entreprises du secteur et toutes les entreprises devaient le compléter entièrement. Lors de la réception des données, si on constatait des oublis, un appel téléphonique était effectué pour compléter le questionnaire. Les données recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel Access.

La technique de l'analyse comparative (benchmarking) a été utilisée pour effectuer le diagnostic de chaque entreprise. Cette technique permet d'évaluer une entreprise en la comparant avec l'entreprise la plus performante de son secteur d'activité. Trois éléments majeurs de relation ont permis de déterminer les entreprises les plus performantes par catégories[3], soit le pourcentage de subventions, le coût des services rendus et les excédents. Les catégories d'entreprises ont été déterminées selon le nombre d'heures de services rendus au cours de la dernière année. Pour chaque catégorie d'entreprises, les réponses de l'entreprise de référence nous ont permis d'identifier quelles sont les autres conditions de réussite qui caractérisent cette catégorie. Les réponses au questionnaire de toutes les entreprises ont aussi été mises en relation avec les réponses de l'entreprise de référence de chaque catégorie.

L'outil, ou grille diagnostique (annexe D), avait été préalablement établi en tenant compte des réponses possibles au questionnaire. À la suite de la réception des outils de collecte de données (questionnaire et données financières), une grille fut remplie pour chaque entreprise.

Les questions visaient à identifier les étapes de réalisation de différentes composantes de la gestion de l'entreprise. Ces trois étapes de réalisation sont les suivantes : situation problématique, situation en évolution et objectif réalisé. Les réponses indiquaient, pour chaque entreprise, le degré de réalisation des composantes de gestion retenues.

---

[2] Vingt-deux questions sur les 25 du questionnaire ont été utilisées lors de la compilation. Trois questions n'ont pas été retenues en raison des difficultés d'interprétation.

[3] Les catégories sont :
- moins de 30 000 heures = 51 entreprises
- de 30 000 à moins de 45 000 heures = 25 entreprises
- de 45 000 à moins de 60 000 heures = 11 entreprises
- plus de 60 000 heures = 16 entreprises

Pour compléter l'outil diagnostique, des données régionales (principalement le tarif horaire moyen et l'incidence des subventions sur le tarif) ont été ajoutées dans la grille. Ces données avaient été obtenues grâce à la compilation des données financières. La grille a été utilisée en vue d'établir un diagnostic d'entreprise. Elle permettait de constater les faiblesses et les forces de chaque entreprise et de comparer son degré de développement par rapport à sa catégorie et à sa région.

4.2 Centres locaux de services communautaires (CLSC)

Faits saillants

Environ 149 CLSC ou points de services ont signé des ententes avec les EESAD. Ces ententes sont conclues avec un seul CLSC dans près de 70 % des cas. 28 % des EESAD desservent la clientèle de plus de deux CLSC et seulement 2 % des EESAD déclarent ne pas avoir d'entente formelle avec un CLSC.

Pour une très grande majorité des EESAD (73,8 %), les relations sont qualifiées d'excellentes avec le ou les CLSC et dépassent la simple prestation de services. Dans 19,4 % des cas, les relations sont jugées bonnes mais ne dépassent pas les relations d'affaires. Aucune EESAD ne qualifie ses relations de problématiques avec le ou les CLSC.

4.2.1 Entente CLSC - EESAD

Q. Avec combien de CLSC avez-vous conclu des ententes?

Il a été convenu, lors de l'implantation du PEFSAD pour le secteur de l'aide domestique, que chaque entreprise devait signer une entente avec un CLSC et le comité bipartite avait pris la décision de ne reconnaître qu'une EESAD par territoire de CLSC.

- On remarque que la majorité des EESAD ont une entente avec un CLSC (69,9 %), plusieurs EESAD ont conclu des ententes avec deux CLSC (18,4 %) et que 9,7 % ont des ententes avec plus de deux CLSC. Il y a tout de même deux EESAD qui affirment n'avoir aucun entente avec un CLSC.

	-30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
1	34	17	9	12	72	69,9
2	13	2	1	3	19	18,4
Plus de 2	2	6	1	1	10	9,7
Aucun	2	0	0	0	2	1,9
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.2.2 Qualité des relations CLSC – EESAD

Q. Comment qualifiez-vous vos relations avec le ou les CLSC de votre territoire?

- La majorité (73,8 %) ont jugé que leurs relations sont basées sur la confiance mutuelle et qu'il s'est développé une complicité qui dépasse la simple prestation de service (réponse 2).
- Pour d'autres EESAD (19,4 %), les relations sont bonnes mais elles ne réussissent pas à établir une réelle collaboration (réponse 3).
- Pour les EESAD ayant des ententes avec plus d'un CLSC, 6,8 % jugent que les relations sont bonnes avec certains CLSC et moins bonnes avec d'autres (réponse 4).
- Aucune EESAD n'a répondu que les relations avec le CLSC sont tendues et qu'il y a beaucoup de difficultés à établir un dialogue constructif (réponse 1).

	-30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	0	0	0	0	0	0,0
Réponse 2	33	20	8	15	76	73,8
Réponse 3	15	2	2	1	20	19,4
Réponse 4	3	3	1	0	7	6,8
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.3 Territoire

Faits saillants

Il s'agissait de savoir si la population des personnes âgées par territoire desservi était suffisante (plus de 4 000 personnes) pour assurer la viabilité ou l'expansion de l'EESAD.

Dans 79 cas, les EESAD desservent des territoires où l'on compte plus de 4 000 personnes âgées de 60 ans et plus. De ce nombre, 37 EESAD sont de la catégorie des moins de 30 000 heures.

Seulement 23 EESAD ont une population de personnes âgées inférieure à 4 000 et ces entreprises se trouvent presque entièrement dans les régions-ressources.

D'autre part, on remarque que 19 EESAD de la catégorie des moins de 30 000 heures et 13 EESAD de la catégorie des 30 000 à moins de 45 000 heures desservent un territoire où la population cible est de plus de 8 000 personnes âgées.

La majorité des EESAD (68 %) couvrent une zone supérieure à 40 km de diamètre ou 1000 km^2. Une proportion de 26,2 % des EESAD fonctionnent exclusivement en milieu urbain, soit dans une zone inférieure à 40 km de diamètre ou 1 000 km^2. De ces 27 EESAD, on en retrouve 16 dans la catégorie des moins de 30 000 heures et sept dans la catégorie des 30 000 à moins de 45 000 heures.

Quarante-huit EESAD, dont 27 de la catégorie des moins de 30 000 heures, fonctionnent dans une zone où plus de 75 % du territoire est rural. Vingt-huit EESAD fonctionnent en zone urbaine et ne bénéficient d'aucune prime de ruralité.

4.3.1 Population par territoires

Q. Quelle est la population des personnes de 60 ans et plus sur le territoire que vous desservez?

- On remarque que 42 EESAD (40,8%) sont actives sur des territoires qui comptent plus de 8 000 personnes âgées de plus de 60 ans.
- On retrouve 37 EESAD (35,9 %) sur un territoire où il y a entre 4 000 et 8 000 personnes âgées.
- 22,3 % des EESAD comptent moins de 4 000 personnes âgées sur leur territoire.

	-30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Moins 4000	13	6	2	2	23	22,3
4000 à 8000	18	6	4	9	37	35,9
Plus de 8000	19	13	5	5	42	40,8
Ne sais pas	1	0	0	0	1	1,0
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.3.2 Étendue du territoire

Q. Décrivez l'étendue de votre territoire.

L'étendue du territoire est une donnée importante, puisqu'elle est en lien direct avec le temps que les préposés doivent accorder aux déplacements, ce qui a un impact sur le coût des services rendus.

- 68 % des EESAD couvrent une zone supérieure à 40 km de diamètre ou 1000 km^2 (réponse 3).
- 5,8 % des EESAD couvrent une zone d'environ 40 km de diamètre ou 1000 km^2 (réponse 2).
- 26,2 % des EESAD couvrent une zone inférieure à 40 km de diamètre ou 1000 km^2 (réponse 1).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	16	7	1	3	27	26,2
Réponse 2	4	2	0	0	6	5,8
Réponse 3	31	16	10	13	70	68,0
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.3.3 Type de territoire couvert

Q. Décrivez le type de territoire couvert.

Dans le contexte du PEFSAD, une prime de ruralité est versée aux EESAD pour compenser les frais occasionnés par la couverture d'un territoire en milieu rural.

- On remarque que 46,6 % sont situées dans une zone où plus de 75 % du territoire est rural.
- 27,2 % sont en zone urbaine, 14,6 % sont dans une zone dont seulement 25 % du territoire est rural.

- 11,7 % sont dans une zone dont le territoire est partagé (50 % rural).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
0 % ruralité	14	8	2	4	28	27,2
25 % ruralité	4	9	1	1	15	14,6
50 % ruralité	6	0	3	3	12	11,7
+ de 75 % ruralité	27	8	5	8	48	46,6
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.4 Emploi

Faits saillants

La majorité des EESAD (61,2 %) ont 20 % ou moins de leurs emplois subventionnés et 10,7 % n'ont même aucun emploi subventionné. Elles sont présentes dans toutes les catégories.

Parmi les 30 EESAD qui déclarent des subventions pour plus de 20 % de leurs emplois, 21 sont des entreprises de la catégorie des moins de 30 000 heures.

En ce qui concerne la politique salariale, 34 EESAD appliquent une politique qui dépasse les normes minimales du secteur. De ce nombre, 15 EESAD font partie de la catégorie des moins de 30 000 heures.

Quant aux problèmes de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre, la situation est la suivante : 39 EESAD considèrent que la main-d'œuvre est rare, les conditions de travail ne sont pas assez avantageuses et leur taux de roulement est supérieur à 20 %. Parmi elles, 25 entreprises sont de la catégorie des moins de 30 000 heures. La majorité des entreprises (53) indique un taux de roulement supérieur à 20 %. Malgré les difficultés liées à la rétention de la main-d'œuvre, 50 EESAD répondent maintenir un taux de roulement inférieur à 20 %.

À la question portant sur la formation professionnelle, 38 EESAD ont répondu avoir une description détaillée de toutes les fonctions que l'employé doit réaliser et que l'entreprise le forme avec un programme spécifique mis en place à cette fin. Par contre, 41 EESAD ont mentionné qu'aucune des réponses suggérées ne correspond à leurs pratiques en matière de formation professionnelle. Il faut préciser qu'à la réponse 3[4], un lien était formulé avec la mise en place d'un processus d'agrément et que ce processus est lourd et exige d'abord que l'organisation dispose d'outils de gestion performants mais difficiles à mettre en place pour les plus petites organisations. Il faut souligner que neuf EESAD des catégories des moins de 30 000 heures et des 30 000 à moins de 45 000 heures ont coché cette réponse.

[4] Elles disposent d'une méthode d'évaluation initiale et périodique des employés et de leurs besoins de formation. Cette pratique permet une évaluation du rendement et s'inscrit dans les normes de l'agrément de l'organisation s'adressant plus particulièrement aux EESAD de la catégorie des 45 000 heures et plus.

4.4.1 Programme de subvention à l'emploi

Q. Au cours de votre dernier exercice financier, quelle proportion de vos employés bénéficiait d'un programme de subventions à l'emploi?

- Plus de la moitié des EESAD (61,2 %) n'ont aucun emploi subventionné (10,7 %) ou ont moins de 20 % des emplois qui sont subventionnés (50,5 %).
- 29,1 % des EESAD bénéficient de subventions pour plus de 20 % des emplois.
- 9,7 % des EESAD ont environ 20 % de leurs emplois subventionnés.

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Plus de 20 %	21	8	1	0	3	29,1
20 %	6	2	2	0	10	9,7
Moins de 20 %	21	13	5	13	52	50,5
Aucun	3	2	3	3	11	10,7
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.4.2 Politique salariale

Q. Choisissez ce qui décrit le mieux votre politique salariale.

- Dans une proportion de 46,6 %, les EESAD appliquent autant que possible les recommandations de leur regroupement (réponse 1) en matière de politique salariale.
- 33 % des EESAD appliquent une politique qui dépasse les normes minimales du secteur (réponse 3).
- 20,4 % des EESAD ont une politique correspondant aux normes du secteur (réponse 2).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	22	10	7	9	48	46,6
Réponse 2	14	6	0	1	21	20,4
Réponse 3	15	9	4	6	34	33,0
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.4.3 Recrutement et rétention de la main-d'œuvre

Q. Comment décrivez-vous le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre sur votre territoire?

- Plusieurs EESAD, 37,9 % considèrent que la main-d'œuvre est rare, que les conditions de travail ne sont pas assez avantageuses et qu'elles ont un taux de roulement supérieur à 20 % (réponse 4).
- 24,3 % des EESAD répondent que la main-d'œuvre est rare mais elles réussissent à maintenir un taux de roulement inférieur à 20 % (réponse 3).
- Pour un pourcentage égal de 24,3 %, la main-d'œuvre est suffisante, les conditions de travail répondent aux attentes et le taux de roulement est inférieur à 20 % (réponse 1).

- 13,6 % des EESAD considèrent que la main-d'œuvre est suffisante mais les conditions de travail ne réussissent pas à satisfaire la main-d'œuvre et elles ont un taux de roulement supérieur à 20 % (réponse 2).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	14	4	3	4	25	24,3
Réponse 2	5	5	1	3	14	13,6
Réponse 3	7	8	3	7	25	24,3
Réponse 4	25	8	4	2	39	37,9
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.4.4 Formation professionnelle

Q. Choisissez ce qui représente le mieux vos pratiques en matière de formation professionnelle.

- 36,9 % des EESAD ont répondu qu'elles ont une description détaillée de toutes les fonctions que l'employé doit réaliser et que l'entreprise le forme avec un programme spécifique mis en place à cette fin (réponse 2).
- 11,7 % des entreprises ont répondu qu'à l'embauche, l'entreprise procède à une évaluation des besoins de formation de l'employé et lui fournit un programme adapté à ses besoins (réponse 1).
- 11,7 % des EESAD ont répondu qu'elles disposent d'une méthode d'évaluation initiale et périodique des employés et de leurs besoins de formation. Cette pratique permet une évaluation du rendement et s'inscrit dans les normes de l'agrément de l'organisation (réponse 3).
- Il faut noter que 39, 8 % des EESAD ont mentionné qu'aucune de ces réponses ne correspond à leur pratique en matière de formation (réponse 4).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	3	4	1	4	12	11,7
Réponse 2	21	10	4	3	38	36,9
Réponse 3	7	2	0	3	12	11,7
Réponse 4	20	9	6	6	41	39,8
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.5 Direction

Faits saillants

La pratique de la gestion participative est très répandue chez les EESAD, puisque 99 d'entre elles utilisent cette forme de gestion à divers degrés. La plus répandue de ces pratiques, soit dans 53,4 % des cas, est qu'en matière de changement dans l'organisation, la direction convient de la meilleure façon d'effectuer le travail après consultation auprès des personnes directement visées par le changement.

On constate que la majorité des EESAD connaissent une stabilité à la direction. En effet, 60,2 % répondent qu'il n'y a eu aucun changement à ce poste depuis le début des activités.

La majorité des EESAD (54) ne semblent pas faire participer leurs gestionnaires à des activités de formation qui leur sont spécifiquement dédiées. Seulement 27 EESAD ont répondu avoir inscrit leurs gestionnaires ou administrateurs à ce type d'activité.

La très grande majorité des entreprises favorisent la participation de leurs gestionnaires aux activités régionales et aux assemblées de leur réseau, mais seulement 23,3 % des entreprises ont prévu un poste de dépenses spécifiques à cette fin.

4.5.1 Changements dans l'organisation

Q. Comment sont proposés habituellement les changements dans votre organisation?

- Pour la majorité des EESAD (53,4 %), la direction convient de la meilleure façon d'effectuer le travail après consultation des personnes directement visées par le processus (réponse 2).
- Pour 42,7 % des EESAD, la direction, après avoir consulté le conseil d'administration, communique les nouveaux processus à l'ensemble du personnel (réponse 1).
- Pour 3,9 % des EESAD, la direction consulte les autres entreprises du secteur et choisit la meilleure façon de faire (réponse 3).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	19	13	4	8	44	42,7
Réponse 2	30	12	6	7	55	53,4
Réponse 3	2	0	1	1	4	3,9
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.5.2 Changement à la direction

Q. Depuis combien de temps la (le) directrice(teur) est en poste?

La question permettait de connaître s'il y avait une stabilité au poste de directrice ou de directeur.

- Le poste est occupé par la même personne depuis le début des activités dans la majorité des EESAD (60,2 %) (réponse 1).
- Il y a eu un changement à la direction dans 31,1 % des EESAD (réponse 2).
- 8,7 % des EESAD ont connu plusieurs changements depuis leurs débuts (réponse 3).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	31	16	7	8	62	60,2
Réponse 2	14	7	4	7	32	31,1
Réponse 3	6	2	0	1	9	8,7
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.5.3 Formation des gestionnaires

Q. Indiquez comment votre organisation supporte la formation de vos gestionnaires.

- Pour 21,4 % des EESAD, les ressources sont insuffisantes pour permettre à sa ou à son gestionnaire d'assister à la formation mise en place pour les EESAD (réponse 3).
- Pour 17,5 % des EESAD, la directrice est inscrite ou le directeur est inscrit au Programme de formation des gestionnaires mis sur pied pour les gestionnaires d'EESAD (réponse 1).
- Il y a 8,7 % des EESAD où la directrice ou le directeur, ainsi qu'au moins une administratrice ou un administrateur de l'entreprise sont inscrits au Programme de formation des gestionnaires d'EESAD (réponse 2).
- Il faut noter que la majorité des EESAD (52,4 %) ont mentionné qu'aucune de ces réponses ne correspond à leur situation (réponse 4).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	9	3	4	2	18	17,5
Réponse 2	1	3	0	5	9	8,7
Réponse 3	17	3	0	2	22	21,4
Réponse 4	24	16	7	7	54	52,4
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.5.4 Relations avec le réseau

Q. Comment qualifiez-vous vos relations avec votre réseau?

- La majorité des EESAD (62,1 %) participent à l'assemblée générale du réseau ainsi qu'à une table sectorielle des directrices et des directeurs en région (réponse 2).
- 23,3 % des EESAD ont prévu à leur budget une dépense spécifique suffisante tant pour les activités annuelles que régionales du réseau (réponse 3).

- 14,6 % des EESAD considèrent que leur budget ne leur permet pas de participer à d'autres évènements que l'assemblée générale du regroupement (réponse 1).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	13	1	0	1	15	14,6
Réponse 2	33	14	10	7	64	62,1
Réponse 3	5	10	1	8	24	23,3
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.6 Commercialisation

Faits saillants

Concernant le plan de mise en marché, 45 EESAD ont bien identifié leur clientèle cible et la part de marché recherchée mais elles constatent un retard important dans sa réalisation. De ce nombre, 28 EESAD sont des entreprises de la catégorie des moins de 30 000 heures. Fait à souligner, 33 EESAD ont répondu ne pas avoir de plan de mise en marché ou recrutent essentiellement leur clientèle auprès du CLSC.

Au sujet de la politique tarifaire, nous relevons principalement deux pratiques, soit l'établissement du tarif selon la capacité de payer de la clientèle (44 répondants) et l'établissement du tarif en fonction du coût des services offerts (22 répondants). On remarque que seulement six EESAD de la catégorie des moins de 30 000 heures ont répondu établir leur tarif en fonction du coût des services offerts.

Près du tiers des EESAD, réparties proportionnellement entre les quatre catégories, ont répondu offrir des services d'allocation directe du CLSC à des tarifs plus bas que leurs coûts de revient. Pour ce qui est du coût additionnel des services d'allocation directe effectuée pour le CLSC, on remarque que 27 EESAD, dont 17 de la catégorie des moins de 30 000 heures, absorbent elles-mêmes ce coût additionnel.

Il faut souligner que la grande majorité des EESAD (77,7 %) offrent tous les services contenus dans le panier de services reconnus par le PEFSAD. Toutes les EESAD des catégories des 45 000 à moins de 60 000 heures et des 60 000 heures et plus ont répondu affirmativement à cette question, sauf une.

La majorité des EESAD (54,4 %) ne sont pas encore inscrites dans un processus reconnu de qualité mais disposent d'un système écrit de critères et d'indicateurs qu'elles évaluent régulièrement.

4.6.1 Plan de mise en marché

Q. Comment classifiez-vous votre plan de mise en marché?

- 45 EESAD (43,7 %) ont bien identifié leur clientèle cible et la part de marché recherchée mais elles constatent un retard important dans sa réalisation (réponse 1).
- 25 EESAD (24,3 %) réalisent entre 10 % et 20 % de leurs revenus dans d'autres marchés (hors du PEFSAD) (réponse 3).

- 14,6 % des EESAD recrutent essentiellement leur clientèle auprès du CLSC et n'ont pas eu le temps de développer d'autres marchés (réponse 2).
- Il est à noter que 17,5 % des EESAD n'ont pas de plan de mise en marché (réponse 4).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	28	7	2	8	45	43,7
Réponse 2	8	5	1	1	15	14,6
Réponse 3	8	9	3	5	25	24,3
Réponse 4	7	4	5	2	18	17,5
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.6.2 Politique tarifaire

Q. Comment établissez-vous en priorité votre politique tarifaire?

- Pour plusieurs EESAD (42,7 %), le tarif est établi selon la capacité de payer de la clientèle (réponse 2).
- Pour 35,9 % d'EESAD, le tarif est établi en fonction de la concurrence de l'entreprise privée ou du travail au noir (réponse 1).
- 21,4 % des EESAD établissent leur tarif en fonction des coûts des services offerts (réponse 3).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	21	9	3	4	37	35,9
Réponse 2	24	8	4	8	44	42,7
Réponse 3	6	8	4	4	22	21,4
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.6.3 Services d'allocation directe du CLSC

Q. Offrez-vous les services d'allocation directe du CLSC?

- 36,9 % des EESAD effectuent pour le CLSC, les services d'allocation directe à leurs tarifs ordinaires (réponse 1).
- 32 % effectuent ces services mais à des tarifs plus bas que leurs coûts de revient (réponse 2).
- On note que 31,1 % des EESAD n'effectuent pas de services d'allocation directe (réponse 3).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	12	12	5	9	38	36,9
Réponse 2	19	6	3	5	33	32,0
Réponse 3	20	7	3	2	32	31,1
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.6.4 Coût additionnel des services d'allocation directe du CLSC

Q. Si vous offrez les services d'allocation directe, comment le coût additionnel de ces services est-il absorbé?

Au tableau précédent, des EESAD mentionnaient qu'elles effectuent pour le CLSC des services d'allocation directe à des tarifs plus bas que leur coût de revient.

- 27 des EESAD absorbent elles-mêmes le coût additionnel (réponse 2).
- Pour 25 EESAD, c'est le CLSC ou la régie régionale qui compense pour les coûts additionnels (réponse 3).
- 12 EESAD facturent au client le coût additionnel (réponse 1).
- La réponse 4 regroupe les EESAD qui n'effectuent pas les services d'allocation directe du CLSC (39) et celles qui n'ont pas spécifié à qui elles imputent le coût additionnel.

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	2	3	2	5	12	11,7
Réponse 2	17	4	4	2	27	26,2
Réponse 3	8	9	2	6	25	24,3
Réponse 4	24	9	3	3	39	37,9
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.6.5 Services reconnus par le PEFSAD

Q. Offrez-vous tous les services contenus dans le panier de services reconnus par le PEFSAD?

La majorité des EESAD (77,7 %) offrent tous les services contenus dans le panier de services reconnus par le PEFSAD, tandis que 22,3 % ne les offrent pas tous.

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Oui	35	19	11	15	80	77,7
Non	16	6	0	1	23	22,3
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.6.7 Démarche qualité

Q. Est-ce que votre entreprise est engagée dans une démarche qualité?

- La majorité des EESAD (54,4 %) ne sont pas encore inscrites dans un processus reconnu de qualité, mais disposent d'un système écrit de critères et d'indicateurs qu'elles évaluent régulièrement (réponse 1).
- 8,7 % des EESAD sont inscrites dans un processus d'agrément mis sur pied par leur réseau (réponse 2).
- 36,9 % n'ont coché aucune de ces réponses (réponse 3).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	32	12	4	8	56	54,4
Réponse 2	0	2	3	4	9	8,7
Réponse 3	19	11	4	4	38	36,9
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.7 Outils informatiques

Faits saillants

Pour la très grande majorité des EESAD (92,2 %), l'information comptable est disponible mensuellement sur support informatique.

Quarante-cinq EESAD (43,7 %) utilisent un système spécifique pour les horaires de travail et un logiciel comptable pour le reste. Seulement 17 des entreprises utilisent un système informatique intégré comprenant un logiciel comptable et un logiciel de gestion des horaires de travail.

Les opérations effectuées de façon intégrée sont la gestion du fichier clientèle, la commande de services, la facturation, la préparation d'états de compte pour la RAMQ et la comptabilité mensuelle. On constate que 38 EESAD (36,9 %) procèdent ainsi, tandis que 27 EESAD (26,2 %) n'effectuent que la comptabilité mensuelle et la facturation de façon intégrée.

4.7.1 Information comptable

Q. Comment décrivez-vous votre système de comptabilité présentement?

- Pour la très grande majorité des EESAD (92,2 %), l'information comptable est disponible mensuellement sur support informatique (réponse 3).
- Pour 4,9 % des EESAD, l'information comptable est disponible mensuellement mais n'est pas sur support informatique (réponse 2).
- 1,9 % de EESAD ont répondu que l'information comptable complète n'est disponible qu'à la fin de l'année financière (réponse 1).
- Une EESAD n'a coché aucune de ces réponses (réponse 4).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	1	1	0	0	2	1,9
Réponse 2	4	0	1	0	5	4,9
Réponse 3	46	24	10	15	95	92,2
Réponse 4	0	0	0	1	1	1,0
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.7.2 Logiciels comptables

Q. Quels logiciels comptables utilisez-vous?

- 45 EESAD (43,7 %) utilisent un système pour les horaires de travail et un logiciel comptable pour le reste (réponse 1).
- 41 EESAD (39,8 %) utllisent d'autres systèmes (réponse 4).
- Pour 14 EESAD (13,6 %), la gestion comptable est réalisée au moyen de Fortune 1000, jumelé au logiciel SGS (réponse 3).
- Seulement trois EESAD (2,9 %) ont un système comptable intégré comprenant les horaires de travail, la facturation et la comptabilité (réponse 2).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	20	11	7	7	45	43,7
Réponse 2	1	0	1	1	3	2,9
Réponse 3	5	3	1	5	14	13,6
Réponse 4	25	11	2	3	41	39,8
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

4.7.3 Opérations informatiques

Q. Quelles opérations informatiques effectuez-vous de façon intégrée?

- Pour 38 EESAD (36,9 %), les opérations informatiques effectuées de façon intégrée sont la gestion du fichier clientèle, la commande de services, la facturation, la préparation d'états de compte pour la RAMQ et la comptabilité mensuelle (réponse 1).
- 27 EESAD (26,2 %) n'effectuent que la comptabilité mensuelle et la facturation de façon intégrée (réponse 3).
- 12 EESAD (11,7 %) les opérations intégrées sont la gestion du fichier clientèle, la facturation et la comptabilité mensuelle (réponse 2).
- 26 EESAD (25,2 %) n'ont coché aucune de ces réponses (réponse 4).

	- 30	30-45	45-60	60 +	EESAD	%
Réponse 1	12	14	5	7	38	36,9
Réponse 2	9	1	0	2	12	11,7
Réponse 3	12	5	4	6	27	26,2
Réponse 4	18	5	2	1	26	25,2
Total	**51**	**25**	**11**	**16**	**103**	**100,0**

CONCLUSION

Les données et les indicateurs de performance retenus pour réaliser cette étude nous permettent de dégager certains constats sur la santé financière des EESAD et sur l'évolution de ce type d'entreprise.

Il a été constaté, lors de l'analyse des données financières des entreprises, que la quasi-totalité de celles-ci présentaient un avoir supérieur à 60 %. Celles qui n'atteignaient pas ce ratio présentaient une structure financière déséquilibrée. On peut poser l'hypothèse qu'un avoir d'au moins 60 % est requis pour confirmer une structure financière saine dans le secteur de l'aide domestique.

Les revenus autonomes sont déjà, et de loin, la principale source de revenus des entreprises. Pour certaines EESAD, l'indépendance financière est pratiquement acquise, avec des revenus autonomes approchant les 100 %.

L'importance des subventions diminue avec l'accroissement du nombre d'heures de services vendues. Déjà, une quinzaine d'entreprises ne requièrent plus de subventions pour générer un excédent. Il y a même deux régions où globalement elles ne sont plus nécessaires pour assurer la viabilité des entreprises. Les subventions pourraient cependant continuer à soutenir des activités de formation et d'intégration du personnel.

Le coût direct des services rendus devrait se situer idéalement entre 80 % et 85 % des revenus autonomes, laissant au moins 15 % des revenus pour les autres frais.

Le ratio des excédents nous permet d'identifier la capacité d'autofinancement de l'entreprise. Celui-ci pourrait se situer idéalement entre 3 % et 5 %.

Le tarif horaire moyen actuellement de 13,36 $ pourrait se situer à environ 14,00$ compte tenu de la capacité de payer de la clientèle et de divers autres facteurs. Au tarif de 14,00 $ de l'heure, les EESAD doivent viser l'autonomie financière en accroissant le nombre d'heures de services et en diminuant les coûts des ressources nécessaires pour réaliser une heure de services, qui est actuellement à 15,47 $ en moyenne.

Pour l'ensemble des entreprises le statut des emplois directs est partagé presque en parts égales entre temps plein (52 %) et temps partiel (48 %). Par contre, on remarque un écart beaucoup plus grand entre les entreprises qui réalisent moins de 45 000 heures et celles qui réalisent 45 000 heures ou plus. Les emplois sont majoritairement à temps plein dans le premier groupe (59 %) et c'est l'inverse dans le second groupe (45 %).

L'idée d'associer les EESAD aux CLSC s'avère pertinente, puisque la très grande majorité des entreprises qualifient leur relation d'excellente avec ce partenaire, dépassant même la simple prestation de services.

La très grande majorité des entreprises disposent d'une clientèle cible de personnes âgées admissibles au PEFSAD suffisante pour leur assurer des revenus autonomes permettant la viabilité.

En regroupant les réponses des questions touchant l'étendue et le type de territoire, nous remarquons une adéquation presque parfaite entre ces deux variables. En effet, 26,2 % des entreprises fonctionnent sur un territoire de moins de 40 kilomètres de diamètre tandis que 27,2 % n'ont pas droit à la prime de ruralité. Par contre, plusieurs entreprises en zone rurale n'exploitent pas tous les avantages possibles du PEFSAD. En effet, en ne couvrant pas entièrement leur territoire, elles ne bénéficient pas pleinement de la prime de ruralité.

Étant donné que les programmes de subventions salariales comportent généralement un volet de formation professionnel et que la très grande majorité des entreprises bénéficient de tels programmes, on peut donc déduire que plusieurs EESAD ont les ressources nécessaires pour former leurs nouveaux employés. Par ailleurs, peu d'entreprises ont inscrit leurs gestionnaires à un programme de formation spécifique à leur secteur ou à l'économie sociale. On constate aussi qu'une minorité des entreprises ont prévu à leur budget une dépense spécifique pour les activités annuelles et régionales de leur réseau.

La majorité des entreprises n'ont pas de plan de mise en marché ou connaissent un retard dans sa réalisation. La plupart d'entre elles appartiennent à la catégorie des moins de 30 000 heures. Tant que cette étape de commercialisation ne sera pas franchie, ces entreprises auront de la difficulté à augmenter leur prestation de services d'une façon significative.

On a relevé principalement deux pratiques en ce qui concerne la politique tarifaire, soit selon la capacité de payer de la clientèle ou en fonction de la concurrence. Une identification plus précise des coûts des services rendus servirait à mieux définir la politique tarifaire à appliquer par chaque entreprise. À défaut d'une telle précision, il est difficile de concilier la capacité de payer de la clientèle avec les obligations financières de l'entreprise.

Les pratiques en matière de gestion informatique sont très diversifiées. Présentement, il ne se dégage pas de tendance à la standardisation des outils de gestion informatique. Certains problèmes d'harmonisation sont donc à envisager si une décision commune était prise quant au virage des technologiques de l'information.

Dans l'ensemble, les indicateurs démontrent que les EESAD sont très bien positionnées pour réaliser leur mission sociale et compléter le virage entrepreneurial qu'elles ont amorcé. Ce virage implique une autonomie financière grandissante et une capacité de générer suffisamment de revenus pour assurer le développement de services de qualité au bénéfice du plus grand nombre de personnes.

Comme nous le constatons, les défis à relever sont nombreux mais avec l'appui des réseaux et des partenaires, les EESAD disposent des capacités nécessaires pour y faire face.

ANNEXE A

PROGRAMMES ET PARTENAIRES

A.1 PROGRAMME D'EXONÉRATION FINANCIÈRE POUR LES SERVICES D'AIDE DOMESTIQUE (PEFSAD)

Ce programme bénéficie d'un budget annuel de 36 millions de dollars et permet aux citoyens du Québec d'obtenir une aide financière lorsqu'ils recourent aux services d'aide domestique fournis par une entreprise d'aide domestique reconnue par le programme. L'aide financière consiste en une réduction du tarif horaire que l'entreprise exige pour les services rendus.

Il existe deux types d'aide :

- Aide fixe
  Il s'agit d'une aide de 4 $ pour chaque heure de services rendus, applicable à toute personne admissible au programme. Toutes les personnes de 18 ans ou plus résidant au Québec selon la Loi sur l'assurance maladie sont admissibles à l'aide fixe, quel que soit leur revenu. Celles qui reçoivent une indemnité versée par un régime privé ou une allocation directe (CLSC) n'ont droit qu'à ce type d'aide.
- Aide variable
  Il s'agit d'une aide pouvant varier de 0,20 $ à 6 $ pour chaque heure de services rendus qui s'ajoute à l'aide fixe. Les personnes de 65 ans ou plus, ainsi que celles de 18 à 64 ans qui sont désignées par un centre local de services communautaires (CLSC) peuvent bénéficier de l'aide variable.

Les personnes qui touchent une indemnité pour des services d'aide domestique en vertu d'un régime public (ex. : CSST, SAAQ et anciens combattants) ne sont pas admissibles.

Les services couverts sont :
- l'entretien ménager léger : lessive, balayage, époussetage et nettoyage;
- l'entretien ménager lourd : grand ménage et déneigement;
- l'entretien des vêtements;
- la préparation de repas non soumis à un régime alimentaire;
- l'approvisionnement et autres courses.

A.2 LES DIFFÉRENTS INTERVENANTS ET LEUR RÔLE

Les intervenants du secteur de l'aide domestique au Québec sont les suivants :

le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), qui :
- assume la responsabilité du PEFSAD,
- procède à l'évaluation du PEFSAD;

la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), qui :
- supervise la gestion du PEFSAD,
- supervise le Service d'aide financière d'hébergement et d'aide domestique (SAFHAD);

le Service d'aide financière d'hébergement et d'aide domestique (SAFHAD), qui :
- traite les demandes d'exonération financière,
- traite les demandes de paiement des EESAD,
- informe les régies régionales de l'évolution financière du programme,
- informe les EESAD des décisions administratives;

la régie régionale de la santé et des services sociaux (RRSSS), qui :
- identifie les entreprises d'économie sociale potentielles en collaboration avec le Chantier de l'économie sociale,
- reconnaît les entreprises en collaboration avec le Chantier de l'économie sociale,
- effectue le suivi de son enveloppe budgétaire,
- soutient les entreprises d'économie sociale;

le Chantier de l'économie sociale (CES), qui :
- identifie les entreprises d'économie sociale potentielles en collaboration avec les régies régionales,
- reconnaît les entreprises en collaboration avec les régies régionales,
- soutient l'entreprise d'économie sociale;

l'entreprise d'économie sociale reconnue (EESR), qui :
- offre les services d'aide domestique,
- aide le client à remplir le formulaire de Demande d'exonération financière,
- convient avec le client d'une entente de services,
- fait parvenir au SAFHAD les demandes d'exonération financière et les ententes de services,
- avise le SAFHAD des modifications ou résiliations d'ententes de services;

le centre local de services communautaires (CLSC), qui :
- évalue, en nombre d'heures, le besoin d'aide domestique de la personne admissible de moins de 65 ans,
- désigne à l'EESAD la clientèle appropriée,
- transmet au SAFHAD une liste des personnes recevant une allocation directe;

les regroupements d'entreprises :
- la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ),
- le Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec (REESAD).

A.3 AGRÉMENT DES ENTREPRISES DE SERVICES À DOMICILE

Le Conseil Québécois d'Agrément d'établissements de santé et de services sociaux régit l'agrément des entreprises de services à domicile. Le Conseil met à la disposition des EESAD un *Dossier de l'organisme aux fins d'agrément* afin de les guider dans ce processus.

Le système québécois d'agrément d'établissement de santé et de services sociaux poursuit deux objectifs :

- reconnaître la qualité des services dispensés par l'organisme en évaluant
  - la maîtrise des processus de gestion et de production des services,
  - les réalisations et les résultats de l'application de ces processus;
- soutenir l'action de l'organisme dans sa démarche d'amélioration de la qualité de ses services en évaluant sa capacité d'amélioration.

Pour être en mesure de reconnaître la qualité des services dispensés, le Conseil demande d'effectuer, à partir d'un cadre défini, une démarche d'autoévaluation.

Le *Dossier de l'organisme* comprend quatre sections qui répondent chacune à des objectifs différents. L'ensemble fournit le cadre de la démarche globale de l'agrément.

Les sections sont :

- le portrait de l'organisme;
- l'autoévaluation;
- le plan d'amélioration;
- la capacité d'amélioration.

ANNEXE B

STATISTIQUES DE LA RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC CONCERNANT LE PROGRAMME D'EXONÉRATION FINANCIÈRE POUR LES SERVICES D'AIDE DOMESTIQUE

Tableau B.1 Profil de la clientèle des EESAD, 1998-2002 (RAMQ, rapports statistiques 2002)

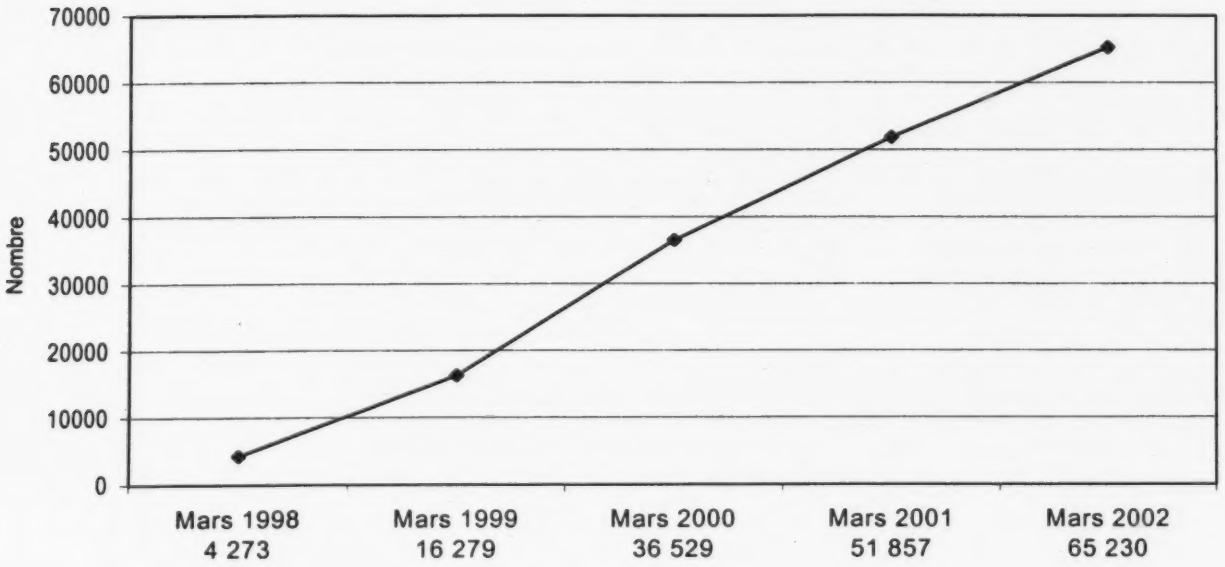
		30 septembre 1998		31 mars 1999		31 mars 2000		31 mars 2001		31 mars 2002	
Sexe		**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
Femme		7 524	78	11 733	77	26 549	78	37 873	78	48 360	77
Homme		2 139	22	3 442	23	7 557	22	10 872	22	14 041	23
Total		9 663	100	15 175	100	34 106	100	48 745	100	62 401	100
Age		**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
65 ans ou plus		7 083	73	10 398	69	22 990	67	31 579	65	39 522	63
Moins de 65 ans		2 580	27	4 777	31	11 116	33	17 166	35	22 879	37
Total		9 663	100	15 175	100	34 106	100	48 745	100	62 401	100
Composition		**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
Personne seule		7 730	80	12 316	81	28 024	82	40 263	83	52 229	84
Couple ou famille		1 932	20	2 859	19	6 082	18	8 482	17	10 172	16
Total		9 662	100	15 175	100	34 106	100	48 745	100	62 401	100
Type d'aide	**Age**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
Fixe	65 ans ou plus	1 198	12	2 236	15	4 245	12	6 412	13	8 542	14
	Moins de 65 ans	1 150	12	2 382	16	5 802	17	9 886	20	14 180	23
Variable	65 ans ou plus	5 885	61	8 162	54	18 745	55	25 167	52	30 980	50
	Moins de 65 ans	1 430	15	2 395	16	5 314	16	7 280	15	8 699	14
Total		9 663*	100	15 175*	100	34 106*	100	48 745*	100	62 401*	100

* N'inclut pas les dossiers d'aide fixe «allocation directe»

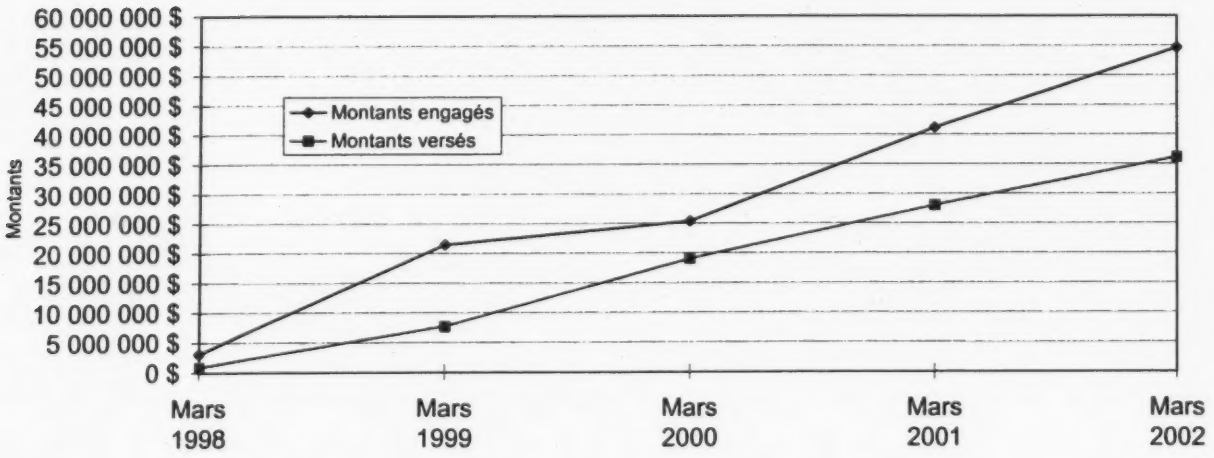
Tableau B.2 Nombre de dossiers de clients actifs dans les EESAD et nombre d'heures de services rendus,1998-2002 (RAMQ, rapports statistiques 2002)

	30 septembre 1998				31 mars 1999				31 mars 2000				31 mars 2001				31 mars 2002			
Région	Nombre de dossiers	%	Nombre d'heures	%	Nombre de dossiers	%	Nombre d'heures	%	Nombre de dossiers	%	Nombre d'heures	%	Nombre de dossiers	%	Nombre d'heures	%	Nombre de dossiers	%	Nombre d'heures	%
Bas-Saint-Laurent	1 970	18	93 908	29	1 882	12	232 770	23	3 170	9	352 785	15	3 947	8	435 979	12	4 623	7	515 752	11
Saguenay/ Lac-Saint-Jean	1 476	14	54 896	17	1 813	11	162 066	16	3 039	8	296 411	12	4 109	8	417 389	12	4 882	7	520 415	11
Capitale Nationale	1 030	9	33 131	10	1 554	10	93 345	9	2 656	7	165 131	7	4 398	8	278 804	8	5 546	9	348 210	8
Mauricie/ Bois-Francs	193	2	1 843	1	902	6	24 819	2	2 930	8	159 831	7	4 513	9	274 094	8	5 765	9	366 920	8
Estrie	195	2	2 413	1	996	6	28 024	3	2 100	6	116 367	5	3 048	6	200 126	6	3 550	5	213 024	5
Montréal	2 412	22	30 346	9	3 154	19	89 806	9	6 577	18	184 394	8	8 690	17	281 493	8	11 246	17	356 910	8
Outaouais	256	2	10 104	3	347	2	23 234	2	1 129	3	60 315	2	1 584	3	90 954	3	1 851	3	122 560	3
Abitibi-Témiscamingue	0	0	0	0	0	0	0	0	995	3	73 791	3	1 905	4	138 393	4	2 562	4	195 378	4
Côte-Nord	265	2	4 026	1	312	2	13 527	1	608	2	36 038	1	865	2	63 324	2	1 225	2	80 082	2
Nord-du-Québec	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gaspésie/Iles-de-la-Madeleine	640	6	11 835	4	1 000	6	35 144	4	2 110	6	141 918	6	2 948	6	240 814	7	3 938	6	420 586	9
Chaudière-Appalaches	1 152	11	63 782	20	1 547	10	205 702	21	3 161	9	532 518	22	4 145	8	692 991	19	5 194	8	817 903	18
Laval	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lanaudière	109	1	5 359	2	245	2	13 888	1	991	3	37 609	2	1 570	3	62 396	2	2 421	4	109 920	2
Laurentides	296	3	6 275	2	525	3	24 691	2	1 803	5	92 218	4	2 372	5	120 852	3	2 906	4	143 764	3
Montérégie	399	4	4 362	1	1 217	7	34 425	3	4 007	11	129 952	5	5 805	11	224 827	6	7 227	11	299 218	7
Total	10 857	100	325 955	100	16 279	100	999 934	100	36 529	100	2 420 101	100	51 857	100	3 586 193	100	65 230	100	4 598 070	100

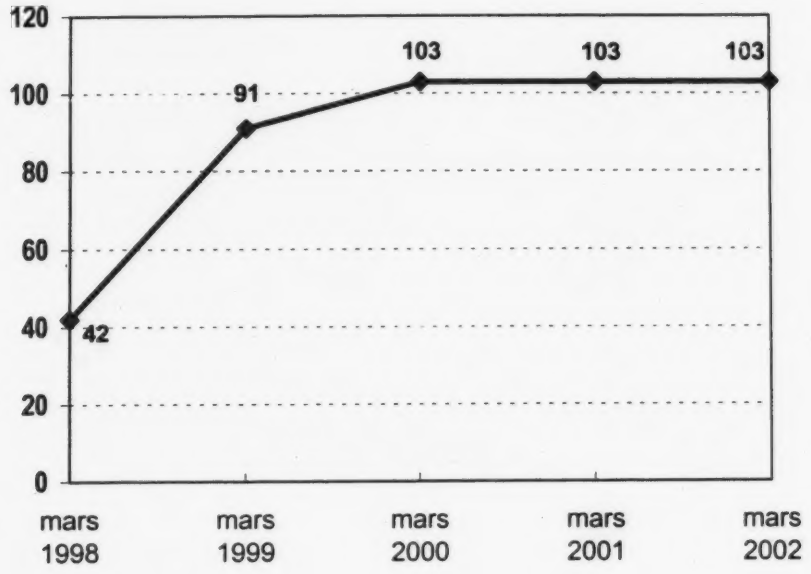
Graphique B.1 Évolution des dossiers de clients actifs, 1998-2002 (RAMQ, rapports statistiques 2002)



Graphique B.2 Montants engagés et montants versés par le PEFSAD, 1998-2002 (RAMQ, rapport statistiques 2002)



Graphique B.3 Évolution du nombre d'entreprises accréditées au PEFSAD, 1998-2002 (RAMQ, rapport statistiques 2002)



ANNEXE C

QUESTIONNAIRE

(cochez une seule réponse)

Question 1) Avec combien de CLSC avez-vous conclu des ententes?
Réponses

1 Un
2 Deux
3 Plus de deux
4 Aucun CLSC

Question 2) Comment qualifiez-vous vos relations avec le ou les CLSC de votre territoire?
Réponses

1 Nos relations sont tendues et nous avons beaucoup de difficultés à établir un dialogue constructif.
2 Nos relations sont basées sur la confiance mutuelle et nous avons développé une complicité qui dépasse la simple prestation de services.
3 Nos relations sont bonnes mais nous ne réussissons pas à établir une réelle collaboration.
4 Nos relations sont bonnes avec certains CLSC et moins bonnes avec d'autres.

Question 3) Quelle est la population des personnes de 60 ans et plus sur le territoire que vous desservez?
Réponses

1 Moins de 4 000 personnes
2 Entre 4 000 et 8 000 personnes
3 Plus de 8 000 personnes
4 Ne sais pas

Question 4) Décrivez l'étendue de votre territoire?
Réponses

1 La zone couverte est inférieure à 40 km de diamètre ou 1 000 km².
2 La zone couverte est égale à environ 40 km de diamètre ou 1 000 km².
3 La zone couverte est supérieure à 40 km de diamètre ou 1 000 km².

Question 5) Décrivez le type de territoire couvert?
Réponses

1 Le territoire est entièrement en zone urbaine (aucune prime de ruralité).
2 Le territoire est environ 75 % en zone urbaine (25 % du territoire est admissible à la prime de ruralité).
3 Le territoire est environ 50 % en zone urbaine (50 % du territoire est admissible à la prime de ruralité).
4 Le territoire est moins de 25 % en zone urbaine (plus de 75 % du territoire est admissible à la prime de ruralité).

Question 6) Au cours de votre dernier exercice financier, quelle proportion de vos employés bénéficiait d'un programme de subvention à l'emploi?

Réponses

1 Moins de 20 % des emplois étaient subventionnés.
2 Environ 20 % des emplois étaient subventionnés.
3 Plus de 20 % des emplois étaient subventionnés.
4 Aucun emploi subventionné.

Question 7) Choisissez ce qui décrit le mieux votre politique salariale.

Réponses

1 Nous appliquons autant que possible les recommandations de notre regroupement.
2 Nous appliquons, pour nos employés, la politique salariale prévue aux normes du secteur.
3 Nous appliquons, pour nos employés, une politique salariale qui dépasse les normes minimales du secteur.

Question 8) Comment décrivez-vous le recrutement et la rétention de main-d'œuvre sur votre territoire?

Réponses

1 La main-d'œuvre est suffisante et les conditions de travail répondent aux attentes; notre taux de roulement est inférieur à 20 %.
2 La main-d'œuvre est suffisante mais les conditions de travail ne réussissent pas à la satisfaire; notre taux de roulement est supérieur à 20 %.
3 La main-d'œuvre est rare mais nous réussissons à maintenir un taux de roulement inférieur à 20 %.
4 La main-d'œuvre est rare et les conditions de travail ne sont pas assez avantageuses; notre taux de roulement est supérieur à 20 %.

Question 9) Choisissez ce qui représente le mieux vos pratiques en matière de formation professionnelle.

Réponses

1 À l'embauche, nous procédons à une évaluation des besoins de formation de l'employé et nous lui fournissons un programme adapté à ses besoins.
2 Nous avons une description détaillée de toutes les fonctions à réaliser par l'employé et nous le formons avec un programme spécifique mis en place à cette fin.
3 Nous disposons d'une méthode d'évaluation initiale et périodique des employées et de leurs besoins de formation. Cette pratique permet une évaluation du rendement et s'inscrit dans les normes de l'agrément de l'organisation.
4 Aucune de ces réponses.

Question 10) Comment sont proposés habituellement les changements dans votre organisation?

Réponses

1 Après consultations auprès du conseil d'administration, la direction communique les nouveaux processus à l'ensemble du personnel.
2 Après consultation auprès des personnes directement impliquées dans le processus, la direction convient de la meilleure façon d'effectuer le travail.
3 La direction consulte les autres entreprises du secteur et choisit la meilleure façon de faire.

Question 11) Depuis combien de temps la directrice(teur) est en poste?

Réponses

1 La directrice(teur) est en poste depuis le début des opérations.
2 Il y a eu un changement à la direction depuis le début des opérations.
3 Il y a eu plusieurs changements depuis le début des opérations.

Question 12) Indiquez comment votre organisation supporte la formation de vos gestionnaires.

Réponses

1 La directrice (eur) est inscrite au Programme de formation des gestionnaires mis sur pied spécialement pour les EESAD.
2 La directrice (eur) ainsi qu'au moins une administratrice (eur) de l'entreprise sont inscrites au Programme de formation des gestionnaires des EESAD.
3 L'organisation n'a pas les ressources pour permettre à sa (son) gestionnaire d'assister à la formation mise en place pour les EESAD.
4 Aucune de ces réponses

Question 13) Comment classifiez-vous votre plan de mise en marché?

Réponses

1 Notre entreprise a bien identifié sa clientèle cible et la part de marché recherchée mais nous constatons un retard important dans sa réalisation.
2 L'entreprise recrute essentiellement sa clientèle du CLSC et n'a pas eu le temps de développer d'autres marchés.
3 L'entreprise réalise entre 10 % et 20 % de ses revenus avec d'autres marchés.
4 Notre entreprise n'a pas de plan de mise en marché.

Question 14) Comment établissez-vous en priorité votre politique tarifaire?

Réponses

1 Notre tarif est établi en fonction de la concurrence (travail au noir, entreprises privées).
2 Notre tarif est établi en fonction de la capacité de payer de notre clientèle.
3 Notre tarif est établi en fonction des coûts des services offerts.

Question 15) Offrez-vous les services d'allocation directe du CLSC?

Réponses

1 Nous effectuons, pour le CLSC, les services d'allocation directe à nos tarifs réguliers.
2 Nous effectuons, pour le CLSC, les services d'allocation directe à des tarifs plus bas que nos coûts de revient.
3 Nous n'effectuons pas de services d'allocation directe (passez à la question 17).

Question 16) Si vous offrez le service d'allocation directe, comment le coût additionnel du service est-il absorbé?

Réponses

1 Par le client.
2 Par l'entreprise.
3 Par le CLSC ou la régie régionale.
4 Autre.

Question 17) Offrez-vous tous les services contenus dans le panier de services reconnus par le PEFSAD?

Réponses

1 Oui
2 Non

Question 18) Est-ce-que votre entreprise est engagée dans une démarche qualité?

Réponses

1 L'organisation n'est pas encore inscrite dans un processus reconnu de qualité mais dispose d'un système écrit de critères et d'indicateurs qu'elle mesure régulièrement.
2 L'organisation s'est inscrite au processus d'agrément mis sur pied par le réseau.
3 Aucune de ces réponses

Question 19) Comment décrivez-vous votre système de comptabilité présentement?

Réponses

1 L'information comptable complète n'est disponible qu'à la fin de l'année financière.
2 L'information comptable est disponible mensuellement mais n'est pas sur support informatique.
3 L'information comptable est disponible mensuellement sur support informatique.
4 Aucune de ces réponses.

Question 20) Quels logiciels comptables utilisez-vous ?

Réponses

1 Un système pour les horaires de travail et un logiciel de comptabilité pour le reste.
2 Un système comptable intégré comprenant les horaires de travail, la facturation et la comptabilité.
3 La gestion comptable est sur support Fortune 1000 jumelé au logiciel SGS.
4 Autres systèmes (voir fiches statistiques).

Question 21) Quelles opérations informatiques effectuez-vous de façon intégrée?

Réponses

1 Gestion du fichier clientèle, commande de services, facturation, préparation d'états de compte à la RAMQ et comptabilité mensuelle.
2 Gestion fichier clientèle, facturation, comptabilité mensuelle.
3 Comptabilité mensuelle et facturation.
4 Aucune de ces réponses.

Question 22) Comment qualifiez-vous vos relations avec votre réseau?

Réponses

1 Notre budget ne nous permet pas de participer à d'autres évènements que l'assemblée générale du regroupement.
2 Nous participons à l'assemblée générale du réseau ainsi qu'à une table sectorielle des directrices (eurs) générales (aux) en région.
3 Nous avons prévu à notre budget une dépense spécifique suffisante tant pour les activités réseau annuelles que régionales.

ANNEXE D

OUTIL DIAGNOSTIQUE UTILISÉ PAR LE FONDS DE CONSOLIDATION DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE EN AIDE DOMESTIQUE

Ent[5]	Rég[6]	Sec[7]	POINT D'ANALYSE	PROBLÉMATIQUE	ÉVOLUTION	OBJECTIF
			Structure du marché			
				1 CLSC	2 CLSC	+ de 2 CLSC
			Population de + de 60 ans	4000	Entre 4 000 et 8 000	+ de 8 000 ou 5 %
			% de ruralité	- de 25 %	50 %	+ de 75 %
			Territoire	+ de 40 km	40 km ou 1 000 km²	- de 40 km
			Démarrage de l'entreprise	- de 3 ans	3 ans	+ de 3 ans
			Revenus			
			Autogénérés : autonome	CLSC	Retard sur cible	Entre 10 % et 20 %
			Revenu services/revenu total	-,80	~,80 et ,90	+ ,90.
			Subventions	+ de 25%	Entre 10 et 25%	-de 10 %
			Heures vendues	- 30 000	30 à 45 000	Plus de 45 000
			Ratio coût des services rendus	+ ,90	~,90 et ,85	-,85
			Incidence subvention sur tarif		2.11	
			Encadrement administratif		12 :1	
			Tarif horaire		13,36 $	
			Gestion			
			Information financière fiable	Annuelle	Mensuelle	Mensuelle Informatisée
			Gestion des horaires de travail	Non	Informatisée	Oui : Intégrée
			Gestion des processus	Non	Consultation des employés	Oui Gestion particip.
			Gérance (taux de roulement)	- de 2 ans	2 ans	+ de 2 ans
			Politique salariale	Non	Existe	Avantages soc. supplémentaires
			Taux de roulement préposés	+ de 20 %	20 %	- de 20 %
			Ressources humaines			
			Formation et évaluation de la main-d'œuvre	Embauche	Évaluation et formation	Amélioration continue
			Politique de satisfaction de la clientèle	Non	Orientation décrite	Oui, demande d'agrément
			Formation des gestionnaires	Non	Oui	Oui Réseaux
			Résultats financiers			
			Bénéfice ou trop-perçus	Négatif	Entre 10 % et 20 %	5 % à 10 %
			Fonds de roulement	Négatif Urgence	3,5	+ 4,0
			Avoir	-,50	~0,50 et ,60	+0,60
			Activités réseaux	Non	Oui	Activités réseaux
			Tous les services PEFSAD	Non	Oui	Oui
			Revenus allocations CLSC	Entreprise	Programme et/ou CLSC	Client
			Relations d'affaires avec votre (vos) CLSC	Problématiques	Normales	Excellentes

[5] Ent : Entreprise
[6] Rég : Région
[7] Sec : Secteur

ANNEXE E

EXEMPLES D'UTILISATION DES RATIOS

Ces ratios peuvent être utilisés par l'entreprise pour ajuster ses postes budgétaires selon les objectifs recherchés.

Situation initiale : tarif horaire de 14 $		**Ratio initial**	**Situation initiale : 40 000 heures de services**		**Ratio initial**
Tarif horaire	14,00 $	100 %	Revenus autonomes	560 000 $	100 %
Coût des services rendus	12,32 $	88 %	Coût des services rendus	492 800 $	88 %
Marge brute	1,68 $	12 %	Marge brute	67 200 $	12 %
Autres frais	2,80 $	20 %	Autres frais	112 000 $	20 %
(Perte) d'exploitation	(1,12)$	(8 %)	(Perte) d'exploitation	(44 800) $	(8 %)
Subventions	1,68 $	12 %	Subventions	67 200 $	12 %
Excédent	0,56 $	4 %	Excédent recherché	22 400 $	4 %

Exemple 1 : Pour compenser une diminution des subventions de 50 %, retenons les options favorisant une augmentation de la proportion de la marge brute de 3 % (soit une diminution de 3 % de la proportion du coût des services rendus (CSR)) et une diminution de la proportion des autres frais de 3 % également.

	Situation initiale	**Prévision**	**Variation du montant**	**Ratio initial**	**Ratio modifié**	**Variation du ratio**
Revenus autonomes	560 000 $	560 000 $	Néant	100 %	100 %	Néant
Coût, services rendus	492 800 $	476 000 $	-3 %	88 %	85 %	-3 %
Marge brute	67 200 $	84 000 $	+25 %	12 %	15 %	+3 %
Autres frais	112 000 $	95 200 $	-15 %	20 %	17 %	-3 %
(Perte) d'exploitation	(44 800) $	(11 200) $	+75 %	(8 %)	(2) %	+6 %
Subventions	67 200 $	33 600 $	-50 %	12 %	6 %	-6 %
Excédent recherché	22 400 $	22 400 $	Néant	4 %	4 %	Néant

Exemple 2 : Pour une même diminution des subventions de 50 %, en visant toujours une augmentation de la proportion de la marge brute de 3 % (diminution de la proportion du CSR de 3 %) tout en maintenant les mêmes autres frais et le même tarif horaire, quelle augmentation du nombre d'heures de services seraient nécessaire pour équilibrer le budget? Puisque l'augmentation de la marge brute permet de combler 50 % de la diminution de la subvention (16 800 $), il faudra une augmentation des revenus autonomes de 112 000 $ (16 800 $ / 15 %) pour obtenir les autres 16 800 $ requis. Le nombre d'heures supplémentaires nécessaire est donc de 8 000 (112 000 $ / 14,00 $).

	Situation initiale	**Prévision de 48 000 heures**	**Variation du montant**	**Ratio initial**	**Ratio modifié**	**Variation du ratio**
Revenus autonomes	560 000 $	672 000 $	+20 %	100 %	100 %	Néant
Coût, services rendus	492 800 $	571 200 $	+16 %	88 %	85 %	-3 %
Marge brute	67 200 $	100 800 $	+50 %	12 %	15 %	+3 %
Autres frais	112 000 $	112 000 $	Néant	20 %	17 %	-3 %
(Perte) d'exploitation	(44 800) $	(11 200) $	+75 %	(8 %)	(2) %	+6 %
Subventions	67 200 $	33 600 $	-50 %	12 %	5 %	-7 %
Excédent recherché	22 400 $	22 400 $	Néant	4 %	3 %	-1 %

Industrie
et Commerce
Québec

Imprimé au Québec
02-06 1761